

ADVERTIMENT. La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX (www.tesisenxarxa.net) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA. La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR (www.tesisenred.net) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING. On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX (www.tesisenxarxa.net) service has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized neither its spreading and availability from a site foreign to the TDX service. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service is not authorized (framing). This rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author



UNIVERSITAT POLITÈCNICA
DE CATALUNYA

Departamento de Organización de Empresas
Programa de Doctorado en Administración y Dirección de Empresas

Tesis Doctoral:
Modelo de Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial para el
sector de la logística y el transporte.

Autor: JESÚS GONZÁLEZ BABÓN

Directores: Dr. JORGE OLIVELLA NADAL
Dr. ÁNGEL MANUEL GENTO MUNICIO

SEPTIEMBRE 2012

AGRADECIMIENTOS

Quisiera expresar mi agradecimiento a cuantas personas han contribuido en la realización de esta Tesis Doctoral:

A mis Directores de Tesis:

- Profesor **Dr. Ángel Manuel Gento Municio** por la confianza que ha tenido para conmigo desde el primer momento y por su apoyo y colaboración en la realización de esta tesis doctoral.
- Profesor **Dr. Jordi Olivella Nadal** por su ayuda y apoyo a hacer realidad la lectura de esta tesis doctoral en la Universidad Politécnica de Cataluña.

Al Catedrático **Dr. Lluís Cuatrecasas Arbós** por su total confianza y apoyo a la lectura de esta tesis doctoral en la Universidad Politécnica de Cataluña.

Al **Dr. August Casanovas Villanueva** por su ayuda prestada en la realización de mi tesis doctoral.

Al **Dr. Emilio García Vílchez** por darme la oportunidad de dar continuidad a su tesis doctoral.

A la empresa “1A Consultores” y en particular a **Dña. Esther López Andrés** por su inestimable ayuda en la realización de esta tesis doctoral.

A **Nieves**, por su eterna paciencia y apoyo incondicional a que realizara esta tesis doctoral y a **Jesus, Raquel y Sofia** por su comprensión en esta difícil aventura.

Y para terminar, a todas las empresas, asociaciones e instituciones que han participado de un modo u otro y que han hecho posible realizar este trabajo de investigación.

Para alcanzar algo que nunca has
tenido, tendrás que hacer algo que
nunca hiciste.

-Anónimo-

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	17
1 Motivación	17
2 Objetivos	19
3 Metodología	20
4 Estructura de la Tesis	21
BLOQUE 1. ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SU SITUACIÓN ACTUAL.....	23
CAPÍTULO 1. DESARROLLO SOSTENIBLE Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	27
1 El Desarrollo Sostenible. Origen y Evolución	27
1.1 Evolución del Concepto	27
1.2 Desarrollo de la Responsabilidad Social	30
1.3 Eficiencia Económica frente a Equidad	38
2 Dimensiones Fundamentales de la Responsabilidad Social.....	40
2.1 Dimensión Social	40
2.2 Dimensión Ambiental	42
2.3 Dimensión Económica	46
CAPÍTULO 2. GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS EMPRESAS	51
1 Introducción	51
2 Gestión de las Organizaciones y su Entorno	52
3 Relación de la Empresa con los Grupos de Interés	60
3.1 Identificación de los Grupos de Interés.....	60
3.2 Priorización de los Grupos de Interés	62
4 La Estrategia de la Responsabilidad Social en la Empresa	65
4.1 Implantación de Políticas de Responsabilidad Social.....	67

4.2 Integración de la Responsabilidad Social en la Empresa.....	69
5 Herramientas para la Gestión Socialmente Responsable de las Organizaciones	70
5.1 Iniciativas en Materia de Responsabilidad Social.....	73
6 Comunicación de Resultados e Imagen de la Empresa.....	75
6.1 La Relevancia de la Comunicación de los Resultados	75
6.2 Medida de la Reputación de las Compañías	77
CAPÍTULO 3. ESTADO ACTUAL DE LA R.S.E.....	85
1 Introducción	85
2 Estado de la RSE Internacionalmente	87
3 Estado de la RSE en Europa.....	89
4 Estado de la RSE en España	91
4.1 Posicionamiento de las Empresas	94
4.2 Posicionamiento del Consumidor	96
4.3 La RSE en las PYMES Españolas	98
5 Factores Influyentes en la Adopción de Políticas de RSE	101
BLOQUE 2. MEDIDA Y GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL. SECTOR DE LA LOGÍSTICA Y EL TRANSPORTE.....	103
CAPÍTULO 4. MEDIDA DEL DESARROLLO SOSTENIBLE. INDICADORES E ÍNDICES DE SOSTENIBILIDAD.....	107
1 Introducción	107
2 Indicadores de Desempeño.....	108
2.1 Definición de Indicador	108
2.2 Características de un Indicador	111
2.3 Seguimiento de Objetivos a través de Indicadores.....	113
3 Modelos de Indicadores e Índices de Sostenibilidad	116
3.1 Modelo P.E.R. (Presión-Estado-Respuesta).....	122

3.2	Modelo de la Huella Ecológica	123
3.3	Modelo D.P.S.I.R (Direccionadores Económicos e Impactos)	124
3.4	Environmental Sustainability Index (ESI).....	125
3.5	Modelo de U.S. Environment Protection Agency.....	126
3.6	Índice Entorno de Sostenibilidad (I.E.S.)	126
3.7	Modelo de Krajnc y Glavic	128
3.8	Agenda Local 21	129
3.9	European Common Indicators.....	130
3.10	Ecoindicador 99	131
3.11	Modelo BRIDGESworks.....	132
3.12	Norma UNE 66175:2003. Sistemas de Gestión de la Calidad. Guía para la Implantación de Sistemas de Indicadores.....	133
3.13	Modelo GDP (Gross Domestic Product)	133
3.14	Human Development Index (HDI)	133
3.15	Modelo Indica-RSE.....	134
3.16	Wellbeing Index.....	135
3.17	Modelo AUDITSOS.....	135
3.18	Environmental Performance Index (EPI)	136
3.19	Living Planet Index.....	137
3.20	Environmental Vulnerability (EVI)	137
3.21	Index of Sustainable Economic Welfare (ISEW)	138
3.22	United Nations Urban Settlement Programme Urban Indicators Toolkit.....	139
3.23	Modelo de Economía Sostenible del Gobierno de España	139
CAPÍTULO 5. HERRAMIENTAS Y MODELOS DE GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL		145
1	Introducción	145

2	Análisis General de Herramientas de Gestión de la Responsabilidad Social	146
2.1	The Sustainability Metrics (IChemE, 2001).....	149
2.2	Modelo E.L.V.A. (Rodríguez y García, 2003).....	150
2.3	Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2002)	151
2.4	Pacto Mundial de la O.N.U. o Global Compact (United Nations, 2002).	152
2.5	Declaración tripartita de la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T., 2001).....	154
2.6	AA 1000 (The Institute of Social and Ethical Accountability, 2003).	155
2.7	SA 8000 (Social Accountability International, 2008).	156
2.8	Norma SGE 21:2008 (FORÉTICA, 2008)	157
2.9	Modelo de Excelencia Europeo (EFQM 2003). Fundación Europea para la Gestión de la Calidad.....	158
2.10	Estrategia de Desarrollo Sostenible en la Empresa (Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2004).....	159
2.11	Caux Round Table Principles for Business (Caux Round Table Principles for Businees, 2002)	160
2.12	Código de Gobierno para la Empresa Sostenible (Ricart y Rodriguez, 2002)	161
2.13	Towards Retail Sustainability (British Retail Consortium, 2006).....	162
2.14	Norma NMX-SAST-004-IMNC-2004. Directries para la Implementación de un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social (Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, 2004).....	163
2.15	ISO 26000:2010. Guía de Responsabilidad Social	164
2.16	UNE 165010:2009 EX. ÉTICA. Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social de las Empresas (AENOR, 2009).	166
2.17	RS 10, Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social. Requisitos (AENOR, 2010).....	167

2.18 Norma ISO 14001:2004. Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con Orientación para su Uso.....	168
2.19 Norma OHSAS 18001:2007. Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (OHSAS Project Group, 2007).....	168
2.20 Índices Bursátiles de Responsabilidad Social	169
2.21 Modelo 3G1 (Cubero, 2001).....	170
2.22 Cuadro de Mando Integral CMI (Kaplan y Norton, 1992)	170
2.23 Norma ECS 2000. Ethics Compliance Standard 2000 (Reitaku Centre for Economic Studies, 2000)	171
2.24 The Sigma Guidelines. Putting Sustainable Development into Practice. A Guide for Organizations (British Standards Institution, Forum for the Future and Accountability, 2003)	172
2.25 Ecomanagement and Audit Scheme (EMAS). (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).....	172
2.26 Guidance on Corporate Responsibility Indicators in Annual Reports (United Nations, 2008)	173
3 Modelos de Indicadores para la Gestión de la Responsabilidad Social	174
3.1 Global Reporting Initiative. G3 (Global Reporting Initiative, 2006)	176
3.2 Modelo de Indicadores de AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 2010).....	177
3.3 Guía de Autoaplicación de Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial (Instituto ETHOS, 2009)	179
3.4 Guía de Indicadores Medioambientales para la Empresa (IHOBE SA, 2001)	180
3.5 Modelo de Indicadores de la Escuela de Negocios INCAE (2009)	180
3.6 Norma EFR 1000-1-. Modelo de Gestión para Empresas Familiarmente Responsables (Fundación +Familia, 2006)	181
3.7 Balance Social Anual (IBASE, 2002).	182

3.8 Modelo de Indicadores de RSE para PYMES RSCAT. Instituto de Innovación Social ESADE Business School (2009).	183
---	-----

CAPÍTULO 6. LA SOSTENIBILIDAD EN EL SECTOR DE LA LOGÍSTICA Y EL TRANSPORTE

.....	187
-------	------------

1 Sostenibilidad: un nuevo Reto para la Operación Logística.....	187
2 Sostenibilidad y Logística	188
3 Sostenibilidad como Ventaja Competitiva	189
4 Retos de la Sostenibilidad en el Sector de la Logística y el Transporte	190
5 Logística Integral en España	193
6 Situación Actual de la RSC en el Sector de la Logística y el Transporte en España	201
6.1 Producción y Distribución de Cemento.....	204
6.2 Producción y Distribución de Hidrocarburos	205
6.3 Servicios Medioambientales	207
6.4 Transporte Marítimo de Pasajeros y Mercancías.....	207
6.5 Logística y Transporte	208
6.6 Conclusiones.....	210
7 Modelos de Gestión Específicos para el Sector de la Logística y el Transporte.....	213
7.1 Suplemento del GRI para el Sector de la Logística y el Transporte. Versión Piloto 1.0 (2006).	215
7.2 UNE –CR 13908:2002 (AENOR).....	216
7.3 Indicadores de Gestión Logística (1995). CEL (Centro Español de Logística)	217
7.4 CEN/TC 273 “LOGÍSTICA” (2000).....	218
7.5 ICC Guía de Responsabilidad Social en la Cadena de Suministro (2007)	220
7.6 Global Freight and Logistics Network (GFLN). Código de Ética (1968).....	221
7.7 Institute for Supply Management (ISM). Principios y Estándares de Conducta (2008)	221

8 Conclusiones.....	222
BLOQUE 3. DEFINICIÓN, ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE LA APLICABILIDAD DEL MODELO DE INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA EL SECTOR DE LA LOGÍSTICA Y EL TRANSPORTE	225
CAPÍTULO 7. DEFINICIÓN DE LA PARRILLA DE INDICADORES.....	229
1 Introducción	229
2 FASE 1: Definición de la Parrilla de Indicadores.....	231
2.1 Etapa 1. Listado de Indicadores Propuestos	232
2.2 Etapa 2. Categorización de los Indicadores en Dimensiones	234
2.3 Etapa 3. Eliminación de Indicadores	236
2.4 Etapa 4. Asignación de Pesos a cada Modelo en función de su Importancia Relativa.....	239
2.5 Etapa 5. Análisis de la Frecuencia de Aparición de cada Indicador por Dimensión	242
2.6 Etapa 6. Desarrollo de la Selección Final de Indicadores	254
3 FASE 2. Diseño y Desarrollo de las Fichas de Indicadores.....	270
4 FASE 3. Diseño y Desarrollo del Sistema de Autoevaluación en RSC.....	274
4.1 Sistema de Puntuaciones	274
4.2 Factores de Ponderación de los Indicadores para la Puntuación Final.....	276
4.3 Modelo de Indicadores de RSC dentro del Sistema Integrado de Gestión	277
4.4 Sistema Final de Autoevaluación del Estado de la RSC en las Empresas	278
CAPÍTULO 8. APLICABILIDAD DEL MODELO DE INDICADORES DE RSC PARA EL SECTOR DE LA LOGÍSTICA Y EL TRANSPORTE	283
1 Introducción	283
2 Descripción de las Organizaciones Consultadas	284
2.1 Grandes Empresas de Logística y Transporte.....	285
2.1.1 MRW (www.mrw.es)	286

2.1.2	SEUR (www.seur.com)	287
2.1.3	Autoridad Portuaria de Gijón (www.puertogijon.es)	288
2.1.4	Patinter (www.patinter.com)	290
2.2	PYMES de Logística y Transporte	291
2.2.1	Gupost (Grupo Lince)(www.grupolince.com)	292
2.2.2	ADA S.Coop. (Euroada)(www.euroada.es)	294
2.2.3	Autobuses Ángel Herrera (AU Herrera) (www.auherrera.es)	294
2.2.4	Cemetrans	295
2.2.5	Martínez Marcos (www.martinezmarcos.com)	296
2.2.6	MaxBer (www.maxber.com)	296
2.2.7	Carretillas Mayor (www.carretillasmayor.com)	297
2.3	Otras Empresas.....	298
2.3.1	Grupo Norte (www.grupo-norte.es)	299
2.3.2	Construcciones y Obras Llorente S.A. (Collosa) (www.collosa.es)	300
2.3.3	Grupo Siro (www.gruposiro.com)	301
2.4	Consultoras y Certificadoras del Sector de la Logística y el Transporte.....	303
2.4.1	SGS (www.es.sgs.com)	304
2.4.2	1A Consultores S.Coop. (www.1aconsultores.com)	304
2.4.3	MRT Consultores (www.mrtconsultores.es)	305
2.5	Organizaciones Expertas en Logística y Transporte y RSE.....	306
2.5.1	Red CyLoG (www.asociacioncylog.com)	306
2.5.2	Forética (www.foretica.org)	307
2.5.3	Asociación Española de Normalización (AENOR) (www.aenor.es)	309
3	Resultados Obtenidos de la Aplicabilidad del Modelo.....	310
3.1	Resultados en Empresas de Logística y Transporte	312
3.2	Resultados en Organizaciones Expertas en Logística y Transporte y la RSC	313

3.3 Resultados en Consultoras y Certificadoras de RSE	314
4 Resultados Obtenidos del Autodiagnóstico	315
4.1.1 Dimensión Económica	316
4.1.2 Dimensión Ambiental	317
4.1.3 Dimensión Servicio	318
4.1.4 Dimensión Social-Laboral	319
4.1.5 Dimensión Social-Gobernanza	320
4.1.6 Dimensión Social-Comunidad	321
CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES	325
1 Introducción	325
2 Conclusiones sobre la Situación Actual de la Responsabilidad Social.....	325
3 Conclusiones de la Fase de Desarrollo del Modelo de Indicadores de Responsabilidad Social para el Sector de la Logística y el Transporte	328
4 Conclusiones sobre la Aplicabilidad del Modelo en Organizaciones del Sector	330
5 Investigaciones Futuras.....	333
BIBLIOGRAFÍA	337

ANEXOS

- Anexo I. Listado de Indicadores de Responsabilidad Social..... i
- Anexo II. Fichas de Indicadores.....xiii
- Anexo III. Matriz Relacional de Indicadores de RSC para la Logística y el Transporte con el Global Reporting Initiative.....xliii
- Anexo IV. Método de Autoevaluación del Modelo de Indicadores de RSC para el sector de la Logística y el Transporte..... xlvii
- Anexo V. Protocolo de Envío del Modelo de Indicadores a las Empresas. Fichas y Autoevaluación.lxiii
- Anexo VI. Resultados de Autoevaluaciones en Empresas por Categoría de Empresa..lxix

LISTADO DE FIGURAS

Figura 2-1. Esquema del Proceso Productivo (Leonard, 2007)	51
Figura 2-2. Evolución de la empresa hacia la Excelencia en sostenibilidad (Arteche, 2005)	67
Figura 3-1. Integración estratégica y operativa de la RSE. Informe Forética 2011. FORÉTICA 2011.....	95
Figura 3-2. Evolución de la confianza ciudadana. Informe Forética 2011. FORÉTICA 2011.	97
Figura 6-1. Ámbitos estratégicos de actuación en la Logística Integral.	194
Figura 6-2. Estado de las 300 primeras empresas del Sector de la Logística según códigos CNAE en 2008. Fuente INE.	202
Figura 6-3. Empresas el sector de la Logística con página web que indican sus políticas de calidad y de RSC. Fuente INE.....	203
Figura 6-4. Las cadenas de aprovisionamiento externa e interna. UNE CR 13908:2002. AENOR.	216
Figura 7-1. Etapas para el proceso de construcción de la parrilla definitiva de indicadores....	232
Figura 7-2. Distribución de indicadores por dimensión de la Responsabilidad Social (Etapa 2)	236
Figura 7-3. Relación de indicadores por dimensión de la responsabilidad social (Etapa 3).	238
Figura 7-4. Selección final de indicadores.....	255
Figura 7-5. Modelo de Indicadores de RSC para el sector de la logística y el transporte.....	269

LISTADO DE TABLAS

Tabla 2-1. Matriz DAFO sobre la RSC en las PYMES (Roser, 2005).....	65
Tabla 3-1. Factores influentes en la adopción de políticas de RSE. Informe Entorno 2009. Fundación Entorno, BCSD España.	102
Tabla 4-1. Ventajas e inconvenientes de disponer de un Índice Agregado. Schuschny, 2008.	117
Tabla 4-2. Tabla Resumen. Modelos de Indicadores e Índices de Sostenibilidad.....	122
Tabla 4-3. Calificación de las Organizaciones según el Índice Entorno de Sostenibilidad. I.E.S., 2006.....	128
Tabla 5-1. Tabla resumen herramientas de gestión responsabilidad social	149
Tabla 5-2. Tabla resumen. Modelos de indicadores para la gestión de la responsabilidad social.	175
Tabla 6-1. Empresas de Producción y distribución de cemento. Fuente: CNAE.....	204
Tabla 6-2. Empresas de producción y distribución de hidrocarburos. Fuente: CNAE.	205
Tabla 6-3. Empresas de servicios medioambientales. Fuente: CNAE.	207
Tabla 6-4. Empresas de transporte marítimo de pasajeros y mercancías. Fuente: CNAE.	207
Tabla 6-5. Empresas de logística y transporte. Fuente: CNAE.	208
Tabla 6-6. Tabla resumen. Modelos de gestión específicos del sector de la logística y el transporte.	214
Tabla 6-7. Indicadores de gestión logística. CEN/T C 273 “Logística” (2000). Comité Europeo de Normalización.	219
Tabla 7-1. Modelos de indicadores de partida para la parrilla final indicadores.....	234
Tabla 7-2. Distribución de los indicadores por dimensión de la responsabilidad social.....	235
Tabla 7-3. Relación de indicadores eliminados por dimensión de la responsabilidad social. ..	237
Tabla 7-4. Criterios de asignación de pesos a los modelos de indicadores de Responsabilidad Social.	240
Tabla 7-5. Relación de pesos asignados a los modelos de indicadores de Responsabilidad Social.	241
Tabla 7-6. Materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social. ISO 26000:2010. Guía de responsabilidad social (noviembre 2010).	244

Tabla 7-7. Indicadores únicos. Dimensión ambiental.	245
Tabla 7-8. Indicadores únicos. Dimensión económica.	245
Tabla 7-9. Indicadores únicos. Dimensión social.	246
Tabla 7-10. Indicadores únicos. Dimensión servicio.	247
Tabla 7-11. Frecuencia de aparición de los indicadores únicos sin pesos asignados por modelo. Dimensión ambiental.	249
Tabla 7-12. Frecuencia de aparición de los indicadores únicos con pesos asignados por modelo. Dimensión ambiental.	249
Tabla 7-13. Frecuencia de aparición de los indicadores únicos sin pesos asignados por modelo. Dimensión económica.	250
Tabla 7-14. Frecuencia de aparición de los indicadores únicos con pesos asignados por modelo. Dimensión económica.	250
Tabla 7-15. Frecuencia de aparición de los indicadores únicos sin pesos asignados por modelo. Dimensión social.	251
Tabla 7-16. Frecuencia de aparición de los indicadores únicos con pesos asignados por modelo. Dimensión social.	252
Tabla 7-17. Frecuencia de aparición de los indicadores únicos sin pesos asignados por modelo. Dimensión de servicio.	253
Tabla 7-18. Frecuencia de aparición de los indicadores únicos con pesos asignados por modelo. Dimensión de servicio.	253
Tabla 7-19. Tabla de respuesta de los expertos con indicadores ambientales.	256
Tabla 7-20. Indicadores ambientales seleccionados. Etapa 6.	256
Tabla 7-21. Tabla de respuesta de los expertos con indicadores económicos.	257
Tabla 7-22. Indicadores económicos seleccionados. Etapa 6.	257
Tabla 7-23. Tabla de respuesta de los expertos con indicadores sociales.	258
Tabla 7-24. Indicadores sociales seleccionados. Etapa 6.	260
Tabla 7-25. Tabla de respuesta de los expertos con indicadores de servicio.	260
Tabla 7-26. Indicadores de servicio seleccionados para la parrilla final. Etapa 6.	261
Tabla 7-27. Relación de indicadores seleccionados por dimensión de la RSC. Etapa 6.	261
Tabla 7-28. Indicadores Principales. Dimensión Ambiental.	263
Tabla 7-29. Indicadores Principales. Dimensión Económica.	264
Tabla 7-30. Indicadores Principales. Dimensión de Servicio al Cliente.	265

Tabla 7-31. Indicadores Principales. Dimensión Social-Laboral.....	267
Tabla 7-32. Indicadores Principales. Dimensión Social-Gobernanza.	267
Tabla 7-33. Indicadores Principales. Dimensión Social-Comunidad.	267
Tabla 7-34. Relación de indicadores por dimensión de la RSC. Modelo para la Logística y el Transporte.....	269
Tabla 7-35. Relación de indicadores secundarios. Modelo de RSC para la logística y el transporte.	273
Tabla 7-36. Criterios de valoración de los indicadores. Modelo de RSC para el sector de la logística y el transporte.....	275
Tabla 7-37. Peso específico de cada una de las dimensiones del modelo de indicadores de RSC.	276
Tabla 7-38. Integración de indicadores de RSC con sistemas de gestión de la dimensión medioambientales.....	277
Tabla 7-39. Integración de indicadores de RSC con sistemas de gestión de la dimensión servicio.	277
Tabla 7-40. Integración de indicadores de RSC con sistemas de gestión de la dimensión social-laboral.	278
Tabla 8-1. Relación de organizaciones consultadas.....	285
Tabla 8-2.Resultados de la encuesta de valoración de la aplicabilidad del modelo de indicadores para el sector de la logística y el transporte.....	311
Tabla 8-3. Relación de organizaciones consultadas.....	315

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

1 MOTIVACIÓN

Varias han sido las motivaciones que me han impulsado a la realización de esta tesis:

En primer lugar mis principios éticos que, a lo largo de mi actividad laboral, me ha llevado a tener una especial predisposición e interés hacia los temas relacionados con la gestión de las personas.

En segundo lugar, mi desarrollo profesional durante más de veinticinco años en la empresa Renault España, empresa a la que accedí como responsable de Planificación en el Departamento de Producción de la Factoría de Motores y que me permitió tener un contacto y una práctica directa con los Sistemas de Producción de las empresas francesas del automóvil. Quiero destacar mi participación en proyectos de diseño e implantación de los equipos de mejora de Renault que han servido de referente a muchas empresas interesadas en la introducción del trabajo en equipo estable lo que dio origen a las llamadas “unidades elementales de trabajo” (UET).

Después de estar algunos años muy relacionado con el Departamento de Producción, asumí nuevas responsabilidades de trabajo relacionadas con los Departamentos de Fabricación y de Control de la Calidad, lo que me permitió conocer directamente y en profundidad tanto los aspectos de organización en las cadenas de montaje de motores y órganos mecánicos como los temas de la gestión de la calidad, métodos de control y ensayos mecánicos, y me llevó a la convicción de que las personas en las empresas son el mejor activo del que se puede disponer. Sin ellas no me hubiera sido posible abordar con eficacia el intenso trabajo al que estuve sometido.

Posteriormente, en la Dirección de Calidad de Renault, tuve la ocasión de aplicar todo tipo de Herramientas de la Calidad y de la Calidad Total en todas las factorías del Grupo, siendo pioneros en la implantación de las normas de la Calidad ISO 9000 y del Modelo de Excelencia Empresarial E.F.Q.M.

Los campos anteriores están fuertemente relacionados con la Cultura Corporativa y su aplicación real ha sido una vivencia profesional que me ha permitido contrastar la importancia de esta relación a la hora de fijar los objetivos y las estrategias en las empresas, así como el potencial diferenciador que significa tener unas personas motivadas y formadas.

Mis últimas experiencias en Renault como responsable del Departamento de la Calidad Procesos me facilitaron, de una forma muy directa, la oportunidad de aprender y aplicar todo lo relativo a los nuevos lanzamientos de vehículos en base a la filosofía del Sistema de Producción Toyota y adquirir conocimientos sobre el papel de las personas en la Producción e introducir los principios de la incipiente responsabilidad social de las empresas, valorando muy especialmente los impactos económicos, sociales y medioambientales en el lanzamiento de los nuevos vehículos.

Tampoco es ajena a esta motivación, la labor docente, adicional a mis responsabilidades profesionales, que vengo ejerciendo desde hace ya más de cuarenta y cinco años como profesor de la Escuela Universitaria Politécnica de Valladolid hoy llamada Escuela de Ingenierías Industriales.

Especialmente satisfactorio para mí, ha sido mi participación, como docente y director en los cursos de postgrado de Ingeniería de la Calidad y Logística Integral de la Universidad de Valladolid que me han obligado a un reciclaje permanente y a no perder la relación universidad-empresa, lo que me impulsó a formar parte de ser socio fundador del Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (Forética).

Todo ello no hubiera sido posible sin el apoyo de la dirección de la Escuela Universitaria Politécnica y del Departamento de Ingeniería Energética y Fluidomecánica, al que he pertenecido hasta mi reciente jubilación y que ha servido para la formación de cientos de alumnos que han pasado por dichos cursos.

Todo lo anteriormente expuesto me ha servido para hacer un último esfuerzo en mi carrera profesional y docente con la realización primero, de un Máster en Logística, y posteriormente, un Master en Investigación en Economía de la Empresa, ambos adaptados al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), que me han llevado a emprender esta tesis doctoral como un reto personal al final de mi vida laboral.

2 OBJETIVOS

El objetivo general que persigue la tesis es: “la elaboración de un modelo de indicadores de responsabilidad social, que permita medir el impacto económico, social, ambiental y de servicio que generan las organizaciones y en particular las del sector de la logística y el transporte, de cara a maximizar sus ganancias y al mismo tiempo beneficiar a cada uno de sus grupos de interés o “stakeholders”.

Para ello, se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar la evolución del desarrollo sostenible y la responsabilidad social.
2. Identificar los diferentes aspectos que configuran la gestión de la Responsabilidad Social en las empresas
3. Analizar la situación actual de la Responsabilidad Social Empresarial a nivel internacional, europeo y en España.
4. Analizar los principales modelos de indicadores de Sostenibilidad y Responsabilidad Social.
5. Análisis de los principales modelos y herramientas de gestión de la Responsabilidad Social Empresarial.
6. Estudio del estado actual de la Responsabilidad Social en el sector de la logística y transporte.
7. Definir una parrilla de indicadores de Responsabilidad Social, de aplicación a las empresas del sector de la logística y el transporte, desarrollando unas fichas explicativas que contengan la información relativa a los mismos, que permita la autoevaluación en RSC en base a los indicadores contrastados.
8. Probar el modelo de indicadores en diferentes empresas dedicadas a las actividades del sector de la logística y transporte, o incluso en empresas, que aunque su actividad de negocio principal sea otra, dispongan de logística y transporte propios para ver la aplicabilidad del mismo y analizar los resultados más significativos obtenidos.

Una vez establecidos los objetivos de la tesis se han planteado las siguientes preguntas de investigación sobre el modelo generado:

- **P-1.** ¿Se adecua a otros modelos/guías/normas ya establecidos (p.ej: GRI, ETHOS, ISO 26000, AECA, ISO 9001, EFQM, ISO 14001, OSHAS 18001, SA 8000, SGE 21, RS 10, etc.)?
- **P-2.** ¿Es de fácil cumplimentación para las empresas en base a la información ya recogida en otros documentos (p.ej.: libros de cuentas, procedimientos de diferentes Normas/guías, etc.)?
- **P-3.** ¿Facilita la implantación y difusión de resultados para los diferentes grupos de interés?
- **P-4.** El tamaño del modelo ¿es adecuado para un seguimiento periódico de la RSE en las empresas?

3 METODOLOGÍA

La metodología seguida para el desarrollo de la tesis consta de las siguientes etapas:

1. Conocimiento del estado del arte del desarrollo sostenible y la responsabilidad social, aspectos que lo conforman y métodos para evaluar su grado de desempeño, preferentemente en el ámbito industrial.
2. Selección de los principales y más representativos modelos, guías, normas y herramientas del campo del desarrollo sostenible y la responsabilidad social, para determinar sus principales contenidos, puntos fuertes, áreas de mejora y su tipología.
3. Análisis de los indicadores de una selección de las principales herramientas de sostenibilidad y responsabilidad social, para poder conocer las relaciones entre los tipos de indicadores que propone cada una, ver similitudes y diferentes enfoques.
4. Propuesta de una parrilla de indicadores confeccionada entre los indicadores más representativos analizados. Tras la etapa anterior de análisis de indicadores de las

herramientas y siguiendo una adaptación del método Delphi se seleccionaran aquellos que mejor representan el campo de estudio debido a su elevada coincidencia o singularidad de aplicación con las empresas del sector de la logística y el transporte dentro de las cuatro dimensiones de la responsabilidad social: económico, social, ambiental y de producto/servicio.

5. Propuesta y valoración de la aplicabilidad del modelo de indicadores en diferentes empresas dedicadas a las actividades del sector de la logística y el transporte, o incluso en empresas, que aunque su actividad de negocio principal sea otra, dispongan de servicios de logística y transporte propios.

4 ESTRUCTURA DE LA TESIS

La tesis se compone de tres grandes bloques, subdivididos en varios capítulos:

El primer bloque, titulado ***“Análisis de la responsabilidad social y su situación actual”***, consta de tres capítulos. En este bloque se definen los conceptos de desarrollo sostenible y responsabilidad social y se lleva a cabo un estudio del significado y las dimensiones de la responsabilidad social en la gestión de las organizaciones, así como una visión general de la situación actual de la responsabilidad social en el mundo.

En segundo lugar se desarrolla el bloque titulado ***“Medida y gestión de la responsabilidad social. Sector de la logística y el transporte”***. En este bloque se realiza un estudio de la situación del sector y la posición de sus organizaciones respecto a la responsabilidad social. Lo más destacado de este bloque es el estudio pormenorizado de los modelos de gestión de la responsabilidad y modelos específicos para el sector, que serán la base para el diseño posterior del modelo de indicadores de responsabilidad social para la logística y el transporte, objetivo principal de esta tesis.

El último bloque de la tesis se titula ***“Definición, análisis y valoración de la aplicabilidad del modelo de indicadores de responsabilidad social para el sector de la logística y el transporte”***. En esta última parte de la tesis, se desarrolla el modelo final de indicadores siguiendo un método específico de selección, análisis y definición de cada uno de los indicadores. Así mismo se desarrolla un modelo de autoevaluación para las empresas, y se

exponen las conclusiones obtenidas del proceso de entrevistas y encuestas con diferentes organizaciones relacionadas con el sector, para probar el modelo y ver los principales puntos fuertes y áreas de mejora. Finalmente, se presentan las principales conclusiones derivadas del análisis llevado a cabo en los diferentes capítulos de la tesis, poniendo de manifiesto los resultados obtenidos sobre la aplicabilidad del modelo así como el estado de la responsabilidad social en el sector de la logística y el transporte, fruto del proceso de investigación.

BLOQUE 1. ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SU SITUACIÓN ACTUAL

CAPÍTULO 1

DESARROLLO SOSTENIBLE Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

CAPÍTULO 1. DESARROLLO SOSTENIBLE Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

1 EL DESARROLLO SOSTENIBLE. ORIGEN Y EVOLUCIÓN

1.1 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO

El concepto de *Desarrollo Sostenible* comenzó a desarrollarse a finales del siglo XX, a partir del informe de 1987 realizado por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas (Brundtland, 1987). En dicho informe se expresa claramente que las reservas naturales del planeta se están agotando a velocidades abrumadoras, como consecuencia de un desarrollo económico, productivo y tecnológico descontrolado, y que no tiene en consideración las necesidades de las generaciones futuras.

Con este informe se acuñó la primera definición del término *Desarrollo Sostenible*, según la cual se trata del *“Desarrollo que satisface las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas”* (Brundtland, 1987).

El término Desarrollo Sostenible es equivalente a los vocablos Sostenibilidad o Sustentabilidad, ampliamente extendido en países latinoamericanos.

Existen cinco principios básicos que rigen el concepto de Sostenibilidad según Domenech, (2009):

1. **Principio de sostenibilidad:** satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin poner en peligro las posibilidades de desarrollo de las generaciones futuras. Surge a raíz del Informe Brundtland.
2. **Principio de equidad:** cada persona tiene derecho, aunque no la obligación, a hacer uso de la misma cantidad de espacio y recursos ambientales (energía, materias primas no renovables, terreno, bosques, etc.).

3. **Principio de precaución:** se establece la conveniencia de tomar medidas de precaución antes de tener la seguridad de que se van a producir determinados efectos.
4. **Principio de responsabilidad diferenciada:** principio según el cual las obligaciones que un país debe asumir se establecerán de acuerdo con su responsabilidad en el problema y su grado de desarrollo.
5. **Principio de “quien contamina, paga”:** según el cual los causantes de perjuicios al medio ambiente deben responder económicamente de ellos para su corrección.

La definición de *Desarrollo Sostenible* se centra también en el aspecto de equidad intergeneracional, que obliga a tener en cuenta las necesidades básicas y las preferencias de las generaciones futuras, y poder alcanzar un desarrollo global, que a día de hoy no es equitativo entre las diferentes naciones del mundo (Saavedra, 2010).

Un *Ecosistema Sostenible* es aquel que se puede mantener indefinidamente sin disminución de su calidad (Holdren et al, 1995). Por tanto, la sostenibilidad condiciona el mantenimiento de los ecosistemas para mantener la población humana a largo plazo (Alberti y Susskind, 1996). Tradicionalmente no se han abordado los derechos humanos o los derechos laborales, y menos aún, a finales del siglo XX, se podía pensar que las empresas debían ocuparse de temas sociales o del cuidado del medio ambiente.

Una vez sentadas las bases del término, con el paso del tiempo han surgido nuevas interpretaciones mucho más específicas.

En ocasiones, al hablar acerca del *Desarrollo Sostenible*, en la bibliografía y otras publicaciones relacionadas, se hace mención a dos términos de forma indistinta (Rodgers, 2010): *Desarrollo o Gestión Sostenible* y *Responsabilidad Social*, pero en realidad, ambas expresiones, a pesar de estar fuertemente relacionadas, no tiene el mismo significado.

La sostenibilidad comenzó asociándose con temas únicamente medioambientales, por lo que podríamos decir que se relaciona en mayor medida con el Desarrollo Sostenible a nivel global y el medio ambiente en general, y por consiguiente, con la definición expresada en el Informe Brundtland, pero con el paso del tiempo se ha ido ampliando el concepto hasta

englobar también los asuntos sociales, económicos y las repercusiones del producto durante todo su ciclo de vida.

Por otro lado, la Responsabilidad Social inicialmente surgió asociada al término de filantropía, es decir, enfocada hacia la incorporación de valores sociales, pero únicamente teniendo en cuenta el ámbito de las donaciones y acciones caritativas (Porter y Kramer, 2003). Hoy en día la Responsabilidad Social abarca más dimensiones, como son la ética (valores y principios), acción social, medio ambiente, transparencia, etc.

La Responsabilidad Social (R.S.), denominada también como R.S.E. (Responsabilidad Social Empresarial) o R.S.C. (Responsabilidad Social Corporativa), está enfocada a las empresas, y a la forma de gestionar éticamente su actividad. La Responsabilidad Social es una filosofía de trabajo que incorpora la ética a los negocios. Debe ser aplicable a todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza y tamaño, y debe ser extendida desde las empresas a sus proveedores, subcontratistas, clientes y aliados (García Vélchez, 2010).

A continuación se muestran algunas de las definiciones más importantes, de los términos: *Desarrollo Sostenible, Gestión Sostenible o Responsabilidad Social*.

La Comisión Europea (2002) define el término *Responsabilidad Social* de las empresas como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

El Club de Excelencia en Sostenibilidad (2004) mantiene que el *Desarrollo Sostenible* es aquel que sobre la base de un crecimiento económico continuado, contribuye al desarrollo social y al uso adecuado del entorno natural, posibilitando el incremento de valor de las compañías para todas las partes interesadas.

Solana (2007) define *Responsabilidad Social* como el término que hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos.

Epstein (2008) trata la *Gestión Sostenible* como aquella que se orienta a lograr una mejora de los impactos ambientales, sociales y económicos resultantes de las actividades de la empresa (productos, servicios, procesos).

El Comité Técnico AEN/CTN 165 (2009), en la norma UNE 165010 EX, define *Gestión Sostenible* como el reconocimiento e integración en la operativa de la empresa de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y el respeto de los derechos humanos, que generen políticas, estrategias y procedimientos que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus partes interesadas.

Finalmente, la norma internacional ISO 26000:2010 “Guía de Responsabilidad Social”, hace una clara diferenciación entre los conceptos de Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social. Por un lado considera que el *Desarrollo Sostenible* consiste en satisfacer las necesidades de la sociedad respetando los límites ecológicos del planeta y sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades. Por otro lado, considera que la *Responsabilidad Social* tiene a la organización como su centro de interés y concierne a las responsabilidades de una organización respecto de la sociedad y el medio ambiente. Por tanto, el objetivo primordial de una organización socialmente responsable debería ser contribuir al desarrollo sostenible.

1.2 DESARROLLO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Según la investigación de García Vílchez, 2010, los inicios de la temática que hoy en día engloban la concienciación ética y la responsabilidad social se centran en una importante preocupación por problemas medioambientales, aunque existe también una evolución en la preocupación por otro tipo de temas englobados, actualmente en el concepto de Responsabilidad Social Corporativa.

Comenzando con el tema medioambiental, en el año 1938, Mr. George Callendar registra los primeros indicios del incremento del CO₂ en la Tierra. Posteriormente, entre los años 1950 y 1959, se inicia una observación sistemática con la ayuda de satélites, teniendo una idea más global del estado medioambiental del planeta.

A partir del año 1965 hasta el año 1970 se lleva a cabo el Programa Mundial de Investigación Atmosférica (G.A.R.P.) y en el año 1972, se celebra la Conferencia de las Naciones Unidas de Estocolmo sobre el Medio Ambiente Humano. Se funda el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (U.N.E.P. - P.N.U.M.A.) y en el mismo año se pone en funcionamiento el Programa Mundial sobre el Clima (W.C.P. - P.M.C.).

En el año 1979 se celebra la Primera Conferencia Mundial sobre el Clima y en el año 1983 se crea la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (C.M.M.A.D.).

En 1985 tienen lugar la Conferencia Científica en Villach y Bellagio y la Convención de Viena para la Protección de la Capa de Ozono. Pero es, como se ha indicado anteriormente, fue tras la presentación en el año 1987 del Informe Brundtland, cuando se produce un punto de inflexión o hito importante en el desarrollo del concepto. Un año después, se crea el Panel Intergubernamental de expertos sobre el Cambio Climático (I.P.C.C.) y poco más tarde, en el año 1990 tiene lugar la Conferencia Europea sobre el Desarrollo Sostenible, el Primer Informe de Evaluación del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (I.P.C.C.) y la Segunda Conferencia Mundial sobre el Clima.

El informe “Nuestro futuro común” de la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo fue muy inspirador para las reuniones de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo (U.N.C.E.D.), conocida como la “Cumbre de la Tierra”, que se celebró en Río de Janeiro en 1992. En esta conferencia se redactó la denominada Agenda 21, un plan de acción mundial para promover el Desarrollo Sostenible; la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, que consiste en un conjunto de principios en los que se definían los derechos civiles y obligaciones de los Estados; y una Declaración de Principios relativos a los bosques, que define una serie de directrices para la ordenación más sostenible de los bosques en el mundo.

Durante la Cumbre de la Tierra de 1992, el Consejo Comercial para el Desarrollo Sostenible concluyó que “el Comercio y la Industria necesitan herramientas que les permitan medir su desempeño ambiental y desarrollar poderosas técnicas de Gestión Ambiental”. Como consecuencia, se le solicitó a I.S.O. que aumentara sus actividades en el campo ambiental y considerara la elaboración de normas para unificar internacionalmente la normativa referida a estos temas. En virtud de esto, en el año 1993 se creó el Comité

Técnico ISO/TC 207 de Gestión Ambiental, con la misión de asumir el liderazgo global en la elaboración de normas internacionales y de guías para los sistemas y herramientas de Gestión Ambiental.

En el mismo año 1992 se publicó el reglamento E.M.A.S (EcoManagement and Audit Scheme) cuyo objetivo es la mejora del comportamiento medioambiental de las organizaciones. Se trata de un instrumento de carácter voluntario dirigido a las organizaciones para que éstas adquieran un alto nivel de protección del medio ambiente. Posteriormente en 1996 surge uno de los principales avances en materia de gestión, la Norma Internacional ISO 14001, “Requisitos para la Implementación de un Sistema de Gestión Medioambiental”.

En 1995 se celebra la Primera Conferencia de las Partes (C.M.C.C.) y se fundó el World Business Council for Sustainable Development (W.B.C.S.D.), organización empresarial líder en el mundo que agrupa a más de 180 empresas comprometidas a favor del Desarrollo Sostenible mediante el crecimiento económico, el equilibrio ecológico y el progreso social.

En 1997, tiene lugar la Tercera Conferencia de las Partes (C.M.C.C.), y cinco años después de la Cumbre de Río, la Asamblea General de la ONU celebró un período extraordinario de sesiones dedicado a la ejecución del Programa 21, que se llamó Cumbre para la Tierra+5, donde se firmó el Protocolo de Kioto, relativo a las emisiones de gases efecto invernadero.

Pero como se ha dicho anteriormente, lo que hoy en día se entiende por Responsabilidad Social Corporativa, no solo engloba el impacto medioambiental de las empresas, sino una preocupación de las organizaciones por todo lo que pueda afectar a sus grupos de interés, como consecuencia de su actividad (Dahlsrud, 2008) (Carter y Easton, 2011).

Los primeros indicios en materia de Responsabilidad Social Empresarial, ocurren en Europa y en Estados Unidos a mediados del siglo XIX. (Cabrera et al, 2005). En esa época, los acaudalados empresarios y hombres de negocio, efectuaban importantes donaciones para fines de beneficencia pública, las artes, las universidades, la iglesia entre otras entidades de ayuda a la comunidad, siendo esta actividad denominada “filantropía empresarial”.

En el siglo XX después de la Segunda Guerra Mundial, (Nieto y Fernández, 2004) algunas empresas europeas y norteamericanas, comienzan a informar a las comunidades donde

estaban insertas, sobre las actividades de beneficencia, como un medio de mostrar interés por el bien común.

Entre las décadas del '50 y del '60, se desarrolla el proceso de sistematización de la RSE, pasando por un período de definiciones abstractas, concluyéndose que ésta hace referencia a la obligación ética o moral, voluntariamente asumida por la empresa para con la sociedad en su conjunto, reconociendo y satisfaciendo las demandas de la sociedad en reparación a los daños que puedan haber causados a las estas personas o en su patrimonio común (Cabrera et al, 2005)

La década de los setenta presenta dos hitos importantes (Deniz y de Saá, 2002) que contribuyen a darle un carácter más práctico a la RSE, distanciándola del discurso filantrópico:

- Algunas grandes compañías de Europa y los Estados Unidos, comienzan a elaborar sus propios balances sociales, en conjunto con los Códigos de Conducta Empresarial Ética. Ambas iniciativas son de carácter voluntario.
- Se determinan los niveles de responsabilidad de las empresas, donde aparece definida la RSE en uno de sus niveles. Según el *Committee for Economic Development* de 1971 “la empresa tiene tres niveles de responsabilidad:
 - I. Responsabilidades básicas derivadas de la función económica.
 - II. Responsabilidades a cambio de valores y prioridades sociales (RSE).
 - III. Responsabilidades poco conocidas que debe asumir para vincularse más a la actitud de cambio del entorno social”.

En la década de los ochenta y en respuesta a algunos movimientos sociales externos a la empresa (ONG's y otros tipos de organizaciones), la RSE adquiere una mayor fuerza como parte de la dirección estratégica de las empresas, a través de la teoría de los “stakeholders”¹, que se refiere a que la empresa debe atender no sólo a los accionistas, sino a todos los grupos o individuos que afectan o son afectados por la actividad que realiza la empresa (Carroll, 1999).

¹ El término “stakeholder” fue utilizado por primera vez por Edward Freeman en su obra “Strategic Management: a stakeholder approach” (1984).

En la década de los noventa y a comienzos del siglo XXI, el concepto de RSE está consolidado en Europa y en Estados Unidos, como una política de la empresa, que se ha integrado en el discurso de la ética de los negocios y en algunas teorías de gestión empresarial (Michael, 2003).

En 1997, se publicó la Norma SA 8000 (Social Accountability 8000), que es la primera norma en materia de Desarrollo Sostenible empresarial y uno de los referentes importantes de gestión de la Responsabilidad Social reconocido mundialmente. Está basado en los Convenios de Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño, los Convenios de la Organización Internacional del Trabajo y la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

Ese mismo año, surgió el Global Reporting Initiative (G.R.I.), organización promovida por las Naciones Unidas, e independiente desde el año 2002. Su misión es la elaboración de guías que las organizaciones utilizan para confeccionar sus memorias anuales de sostenibilidad en base a un protocolo de indicadores armonizados. Estas guías, de aplicación voluntaria, sirven para dar cuenta de los resultados económicos, ambientales y sociales por parte de las organizaciones. La primera guía editada surgió en el año 2000, fue actualizada en el año 2002 y la última edición ha sido elaborada en el año 2006, el G3. G.R.I. también ha desarrollado suplementos específicos para diversos sectores de actividad. Más de 1.750 empresas en todo el mundo elaboraron sus memorias de sostenibilidad en el año 2010 siguiendo las directrices establecidas por el G.R.I. De todas las memorias de sostenibilidad de las cuales el G.R.I. tiene constancia, 156 pertenecen a empresas españolas, convirtiéndose en uno de los países del mundo con mayor número de memorias de sostenibilidad publicadas.

En el año 1998 tiene lugar la Cuarta Conferencia de las Partes (C.M.C.C.), el Plan de Acción de Buenos Aires y la Creación del Consejo Nacional del Clima.

En el año 1999 ocurrieron diversos acontecimientos importantes, la creación del Dow Jones Sustainability Index y del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact), y la publicación de las Normas AA1000 y O.S.H.A.S. 18001. El Dow Jones Sustainability Index fue creado con la finalidad de considerar a las empresas/valores europeos más rentables en sus sectores de actividad diversos acontecimientos importantes, la creación del Dow Jones Sustainability y que incluyen en su gestión criterios de sostenibilidad. Dicho año se firma también el conocido como Pacto Mundial, que es una iniciativa de carácter internacional, que

persigue la implantación de Diez Principios básicos de conducta y acción en materia de Derechos Humanos, Trabajo, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción, en la estrategia y las operaciones diarias de la empresa.

La idea fue lanzada por el anterior Secretario General de la O.N.U., Mr. Kofi Annan, y consiste en un llamamiento a los responsables de las compañías para que se unieran a un gran pacto que llevara a la práctica el compromiso de sincronizar la actividad y las necesidades de las empresas con los principios y objetivos de la acción política e institucional de Naciones Unidas, de las organizaciones laborales y de la propia sociedad civil. La AA1000, por otro lado, es una normativa que ha sido desarrollada por el Instituto de Responsabilidad Social y Ética, y que se ocupa de la responsabilidad, auditoría y el informe social. Esta normativa se centra en la calidad del diálogo así como en la participación total de las partes interesadas, por ejemplo en el desarrollo de los indicadores.

Por otro lado nace la Norma O.H.S.A.S. por la creciente demanda de la comunidad internacional de disponer de un estándar que permitiera armonizar la normativa existente en materia de seguridad y salud laboral. El resultado fue una herramienta que facilita la integración de los requisitos de Seguridad y Salud Ocupacional a los requisitos de calidad (Familia ISO 9000) y a los de gestión ambiental (Familia ISO 14000). La norma se basa en el conocido ciclo de sistemas de gestión PDCA (Planificar-Desarrollar-Comprobar-Actuar) y utiliza un lenguaje y una terminología familiar, propia de los sistemas de gestión.

En el año 2000, tiene lugar la Sexta Conferencia de las Partes (C.M.C.C.), los Acuerdos de Bonn y se celebró el Consejo Europeo de Lisboa en el que la Unión Europea fijó un nuevo objetivo estratégico para la próxima década, convertirse en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social.

Siguiendo en esta línea, en el año 2001, la Unión Europea editó el Libro Verde que tiene como objetivo iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la Unión Europea la Responsabilidad Social de las Empresas, en particular, sobre cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras y aumentar la transparencia. También en el 2001 se estableció el VI Programa de Acción en materia de Medio Ambiente, que con el lema “El futuro en nuestras manos”, abarca un periodo de

diez años, y su objetivo es transformar el modelo de crecimiento de la Comunidad, a fin de fomentar el Desarrollo Sostenible.

En el año 2002 tiene lugar la Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible de Johannesburgo y se publicaron las normas S.G.E. 21, y el Código de Gobierno de la Empresa Sostenible. La Norma certificable S.G.E. 21 ha sido desarrollada por FORETICA (Foro para la Evaluación de la Gestión Ética), con el objetivo de introducir valores éticos medibles y sujetos a auditoría en las áreas de gestión de una organización, de tal manera que el compromiso voluntario de las organizaciones pueda ser evaluado externamente y comparado en términos homogéneos con otras entidades y sectores. Por último, el Código de Gobierno de la Empresa Sostenible tiene por misión el desarrollar una herramienta que pueda ayudar a los máximos órganos de gobierno de las empresas españolas a integrar en sus actividades y decisiones los principios del Desarrollo Sostenible.

También en el año 2002 se celebró la Cumbre de la Tierra de Johannesburgo, con más declaraciones generales que compromisos concretos para proteger el medio ambiente, pero sirvió para reafirmar los problemas a resolver, agua, sanidad, energía y comercio fundamentalmente. La Unión Europea ha mostrado en estas cumbres una actitud seria y solidaria y una visión más global y coherente que otras naciones poderosas, favoreciendo un camino de progreso.

En 2004 se celebra la Décima Conferencia de las Partes (C.M.C.C.), y en el año 2005 la ratificación de Rusia, permite la entrada en vigor del Protocolo de Kioto para reducir las emisiones de CO₂ a la atmósfera.

Para unificar y crear consenso internacional por estandarizar y proponer soluciones a la economía mundial, se constituye el grupo de trabajo del G8, formado por el grupo de los siete países más industrializados del mundo (Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Francia, Alemania, Italia y Japón) y Rusia. La finalidad de las Cumbres del G8 es analizar el estado de la política y las economías internacionales e intentar aunar posiciones respecto a las decisiones que se toman en torno al sistema económico y político mundial.

En el año 2006, el Gobierno de España, desde la Subcomisión para potenciar y promover la Responsabilidad Social de las Empresas del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales,

liderada por D. Ramón Jáuregui y formada por parlamentarios, expertos y académicos, publica el Libro Blanco de la Responsabilidad Social en España, que cuenta con las comparecencias de los 61 expertos más importantes en este campo dentro del país y propone una serie de acuerdos, pautas y estrategias para llevar a cabo el despliegue de la R.S.E. en las empresas españolas, tomando como directriz el libro verde de la Unión Europea del año 2001.

Durante el año 2007 se publica el Cuarto informe de evaluación del I.P.C.C. y se celebra la Conferencia de las Naciones Unidas sobre cambio climático en Bali (Indonesia). Se marca el proceso de negociación (hoja de ruta) para un acuerdo internacional sobre cambio climático a partir del año 2012.

En el año 2008 tiene lugar la 14ª Conferencia de Cambio Climático de la O.N.U., celebrada en Poznan (Polonia). Se negocia para que en el año 2009 se fije un objetivo de reducción de emisiones de CO₂ ambicioso para países industrializados y no industrializados a conseguir en el año 2020. Además se siguen llevando a cabo debates sobre la obligatoriedad o no de legislar la responsabilidad social, de cómo las administraciones públicas van a premiar estas conductas, y de cómo las empresas adoptan dentro de su política los principios claves de la gestión sostenible.

Además, se publica la revisión del estándar SGE 21: 2008, diferentes estudios de mercado de cómo el consumidor puede llegar a valorar este aspecto (cuarta edición del informe de Forética y los ranking en los índices van teniendo una mayor divulgación en el sector empresarial (MERCO, SAM, etc.)

En diciembre del año 2009 tiene lugar la XV Cumbre del Clima (COP15) ó Cumbre de Copenhague, donde se pretende alcanzar un acuerdo mundial en la reducción de emisiones de CO₂ para el período posterior a Kioto con el compromiso de EE.UU., China y la India. Cumbre que pasará a la historia por su importante fracaso al no llegar las naciones a un acuerdo final.

Además, el gobierno de España aprueba la Ley de Economía Sostenible (Ministerio de Economía y Hacienda, 2009), donde propone una estrategia a dos años vista con más de 20 medidas orientadas en 4 ejes:

1. Ámbito Laboral: Reforma de la negociación colectiva y fomento del empleo entre los jóvenes.
2. Ámbito Ambiental: Ley de eficiencia energética y plan de implantación del vehículo eléctrico.
3. Ámbito Económico: Plan de acción contra el fraude y la economía sumergida.
4. Ámbito Financiero: Reforma de la ley de cajas.

En Noviembre de 2010 la Organización Internacional para la Estandarización (I.S.O) publicó la norma ISO 26000. Es de uso voluntario, no incluye requisitos sino recomendaciones, y de esta manera, no es una norma certificable. Para su desarrollo, se ha buscado un punto intermedio entre un enfoque de legislación muy estricta, hasta una total libertad, promoviendo el respeto y la responsabilidad basándose en documentos de referencia conocidos pero sin limitar la creatividad y el desarrollo (Schwartz y Tilling, 2009). En este sentido, el trabajo fomenta el compromiso voluntario con la Responsabilidad Social y se traduce en una guía común homogénea sobre conceptos, definiciones y métodos de evaluación.

Por último, destacar que está programada la celebración para el año 2012, de la VI Conferencia Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo Sostenible (Cumbre de la Tierra), donde se tratarán cuatro grandes aspectos (Reuters et al, 2010): la economía verde, gobernabilidad del Desarrollo Sostenible, previsión de compromisos previos y asuntos emergentes.

Hoy en día son cada vez más los inversores y consumidores que exigen que las compañías se responsabilicen por los impactos ambientales y sociales que pueden generar sus acciones. Aquellas empresas que escuchan estas peticiones son estratégicamente premiadas por el mercado, en cambio las negligentes son penalizadas, usualmente con costos muy altos por parte de la sociedad civil y de los medios de comunicación.

1.3 EFICIENCIA ECONÓMICA FRENTE A EQUIDAD

Dentro del concepto del Desarrollo Sostenible, es necesario diferenciar tres aspectos que a veces no comulgan bajo los mismos intereses: eficiencia económica, calidad ambiental y equidad intergeneracional (García Vílchez, 2010).

La eficiencia económica persigue el sostenimiento de la tasa más elevada posible de crecimiento económico. Bajo esta premisa, se debería de conseguir a su vez la eficiencia medioambiental y la equidad, lo cual no es viable dentro de los actuales sistemas productivos. Por tanto el objetivo sería maximizar el crecimiento económico sujeto a restricciones de los otros dos objetivos, el medioambiental y social.

La equidad parte de la base de no poner en riesgo la situación futura por una sobreexplotación de los recursos actuales, siendo la situación ideal el aumento del bienestar actual manteniendo o aumentando los vectores de Pearce (1989). Este esquema no tendría validez si sólo va a suponer un bienestar de las generaciones futuras en los países desarrollados, acrecentando incluso las diferencias actualmente existentes entre las diferentes naciones.

Ser socialmente responsable implica poner en la práctica, día a día, el diálogo con los agentes con los que la organización interactúa, y por otro lado supone el fomento con el ejemplo de un desarrollo y evolución más igualitaria, justa, solidaria y equitativa integrando las preocupaciones medioambientales y sociales, en sus decisiones y operaciones comerciales y en las relaciones con sus agentes vitales (Roser, 2005).

La Comisión de las Comunidades Europeas propone una estrategia comunitaria de fomento de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), y en su comunicación de 2002, puso de manifiesto como, hoy en día, los empresarios están cada vez más convencidos de que el éxito comercial y los beneficios duraderos para sus accionistas no se obtienen únicamente con una maximización de los beneficios a corto plazo, sino con un comportamiento orientado por el mercado, pero responsable. Así pues las empresas son conscientes de que pueden contribuir al Desarrollo Sostenible orientando sus operaciones a fin de favorecer el crecimiento económico y aumentar su competitividad, al tiempo que garantizan la protección del medio ambiente y fomentan la responsabilidad social, incluidos los intereses de los consumidores (García Vílchez, 2010).

2 DIMENSIONES FUNDAMENTALES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

La Responsabilidad Social hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, que adquieren las empresas como consecuencia de los impactos que su actividad produce en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos. Hoy en día las empresas son cada vez más conscientes de la necesidad de incorporar las preocupaciones sociales, económicas, medioambientales y las derivadas del impacto de sus productos/servicios, como parte de su estrategia.

Los modelos de gestión, basados exclusivamente en las dimensiones y preocupaciones de los agentes financieros (bancos, accionistas, inversores, etc.) han sido reemplazados por el amplio abanico de grupos de interés, con una serie de perspectivas más exigentes, ya que abarcan las tres perspectivas: financiera, social y medioambiental (García Vílchez, 2010).

A continuación se desarrolla cada una de las dimensiones que componen este concepto integrador: social, ambiental y económica.

2.1 DIMENSIÓN SOCIAL

En cuanto a las actuaciones en el ámbito social, suele tenderse a la confusión entre lo que significa filantropía y lo que es una verdadera estrategia de gestión social. En muchas ocasiones, este objetivo se relaciona con donaciones o aportaciones a organizaciones caritativas o a cualquier otro tipo de prácticas de este tipo. Pero ese no es el fin buscado a la hora de hablar de responsabilidad social. La acción social va más allá. Godfrey (2005) describe el nexo existente entre la realización de actividades que beneficien a la sociedad y los beneficios de los accionistas. Este autor considera que la acción social corporativa contribuye positivamente al desarrollo del capital moral a través de la mejora de la reputación corporativa. Desde el punto de vista teórico, una buena reputación corporativa refuerza la imagen de marca de la empresa que a su vez puede conducir a mejores resultados y por tanto mayor riqueza para los accionistas (García Vílchez, 2010).

La Acción Social comprende la financiación de proyectos, fomentar la participación e involucración de los empleados, igualdad de oportunidades, proyectos de conciliación de la vida personal y profesional, fomentar la integración de colectivos desfavorecidos,

participación en foros de investigación, ayuda social a través de sus propios productos o servicios y, sobre todo, implica el respeto a los derechos laborales, el derecho a la libertad y a la vida, y el respeto a la soberanía de los países en que las empresas operan. Con ello se consigue indirectamente que las empresas generen un beneficio económico como resultado de la promoción y publicidad que desarrollan.

Aquellas empresas que entienden que la acción social es un mero acto caritativo realmente lo hacen como lavado de imagen o como estrategia de marketing, pero en ningún caso integran las preocupaciones sociales como prioridad en su estrategia y política empresarial. Intentan realizar campañas de publicidad y comunicación pero no incluyen los valores sociales en el día a día de la actividad empresarial, con lo que no consiguen avanzar en el terreno de la sostenibilidad

Si una empresa realmente asume un compromiso de responsabilidad social será consciente de que las necesidades son otras. Es necesario encargarse de otros aspectos que en algunos casos la legislación vigente no contempla con detalle, como son (García Vílchez, 2010):

- Las condiciones que permiten el desarrollo personal en el trabajo.
- La conciliación del trabajo y vida personal. Los españoles se encuentran entre los ciudadanos europeos con más dificultades para conciliar la vida laboral y la familiar, según los datos del Eurobarómetro hechos públicos por la Comisión Europea a finales del año 2008.
- La igualdad de oportunidades y el trato imparcial a las personas en el medio laboral con la incorporación masiva de la mujer al mercado laboral.
- El impacto de la actividad industrial en el entorno social y natural. Según Meadows (1972), el uso de los recursos naturales por la actividad humana y la contaminación está superando los ratios de sostenibilidad.
- Las expectativas de las personas sobre la contribución de las empresas a los objetivos sociales (en temas como seguridad, salud, educación, integración, etc.).
- La transparencia informativa.

Fuentes et al (2008) afirma por su parte que entre los países que fueron pioneros en implantar los informes sociales se encuentra Francia que, desde el año 1977, obliga a las empresas con más de 300 empleados a emitir un Balance Social que particularmente aborda cuestiones relativas a su política de recursos humanos.

Es importante tener en cuenta que una empresa interactúa de manera continua con su entorno, según la teoría de sistemas propuesta inicialmente por Bertalanffy (1976). Por tanto, una de las fórmulas del éxito para una empresa consiste en que la complejidad interna de la misma debe reflejar la complejidad del entorno en el que esa compañía opera y la responsabilidad frente a todos los grupos o partes interesadas.

Que una empresa posea unos valores armonizados con la sociedad, sus trabajadores, sus clientes, proveedores, accionistas y cualquier otra parte interesada, logrará que la imagen reflejada al exterior sea positiva.

2.2 DIMENSIÓN AMBIENTAL

Uno de los objetivos a nivel mundial es avanzar en la mejora ambiental, de esta forma será posible la continuidad del crecimiento global y una sostenibilidad, lo cual implica que las actuaciones en este campo se consideren un beneficio para todos así como una oportunidad de innovación, y no un obstáculo para el desarrollo empresarial.

La legislación sobre prevención y control integrados de la contaminación, aparte de ser una herramienta fundamental para reducir la contaminación industrial, proporciona un marco de actuación para las administraciones, las empresas y la sociedad que, bien aprovechado, podría servir de espaldarazo para consolidar acciones orientadas hacia un Desarrollo Sostenible (Marco, 2003).

La contaminación atmosférica en la actualidad es un punto al que hay que prestar especial atención por el creciente cambio climático. Las emisiones de las industrias, así como de las calefacciones domésticas, los vehículos, etc., están provocando un cambio en el clima del planeta, lo que trae consigo una enorme problemática, por la extinción de especies animales y vegetales, catástrofes naturales y enfermedades, entre otras muchas cosas. El cambio climático se debe al aumento en la atmósfera de la concentración de gases de efecto

invernadero, como el dióxido de carbono, metano, óxido nitroso y ozono troposférico, los principales gases de efecto invernadero antropogénicos². La emisión de dióxido de carbono y metano se debe fundamentalmente al uso de combustibles de origen fósil; la fuente de óxido nitroso y de metano es la agricultura, y el ozono troposférico es debida a la emisión de precursores de ozono como óxidos de nitrógeno, monóxido de carbono o hidrocarburos (García Vílchez, 2010).

Las consecuencias más relevantes que acarrea el cambio climático son (I.H.O.B.E., 2000):

1. Aumento de la temperatura media mundial de la superficie terrestre y de los océanos. Se estima que desde que se tienen registros de las temperaturas, ésta ha aumentado 0,5 °C y se prevé un aumento de 1 °C en el año 2020 y de 2 °C en el año 2050, lo que sería desastroso. Al aumentar la temperatura de las aguas tropicales, los huracanes que se forman son cada vez más intensos.
2. Deshielo de los glaciares y de las capas de hielo de las montañas, que originaría un aumento del nivel del mar y los océanos.
3. Precipitaciones cada vez más intensas y frecuentes en algunas regiones. Esto provocará inundaciones.
4. Aumento de las olas de calor en ciertas regiones, y como consecuencia las sequías serían más prolongadas. Estas olas de calor también pueden traer otro tipo de consecuencias como incremento del riesgo de incendios forestales o mayores riesgos para la salud.
5. Algunos ecosistemas y especies tanto animales como vegetales experimentarán daños de carácter irreversible.

Dentro de las emisiones atmosféricas, ocupa un lugar importante el transporte, siendo imprescindible ahorrar en combustible y que los vehículos estén en perfecto estado de conservación para procurar en la medida de lo posible la minimización de emisiones de contaminantes.

² Antropogénico: Término que se refiere a los efectos, procesos o materiales que son el resultado de actividades humanas a diferencia de los que tienen causas naturales sin influencia humana.

En estos términos, según García Vílchez, 2010, se está trabajando activamente en los gobiernos e instituciones públicas y privadas, entre otras cosas gracias al Protocolo de Kioto (Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, 1992), pero es necesaria la colaboración de todos los países, no basta con unos pocos. El Protocolo de Kioto es un pacto entre 150 países en el que se comprometen a reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero hasta un 5.2% por debajo de los niveles del año base, 1990, durante el período 2008-2012. En el año 2009, en la Cumbre de Copenhague se revisaron estos compromisos para los sucesivos años, participando por primera vez en la historia las dos potencias mundiales que más emisiones generan: EE.UU. y China. Aunque el documento no propone ninguna meta de reducción de emisiones, establece la financiación que los países ricos destinarán a la mitigación y adaptación al cambio climático de las naciones en desarrollo y que será de 30.000 millones de dólares en el periodo 2010-2012, y de 100.000 millones de dólares anuales a partir del año 2020.

Otro de los temas que preocupa es la contaminación de las aguas. El agua es indispensable para la vida, y a la contaminación de ríos y fuentes de aguas naturales contribuimos todos. En la depuración de aguas se están haciendo avances tecnológicos enormes, el problema está en que la implantación de dichas técnicas no es en muchos casos asequible, y en otros no es obligatoria por ley.

Además tenemos que sumar el problema de los residuos sólidos, que cada vez aumenta más su cantidad y no se tratan correctamente, lo que da lugar a una gran problemática. Al igual que en el caso anterior, en muchos casos no está regulada la separación y el tratamiento de dichos residuos sólidos, por lo que el problema continúa y se agrava con el tiempo (Leonard, 2007).

Las industrias pueden hacer frente a este problema del deterioro del medio ambiente a través de numerosas iniciativas. Realizando un análisis de las materias primas utilizadas se puede minimizar o eliminar el daño, ya que en muchas ocasiones pueden ser sustituidas por otras menos perjudiciales, o disminuir la cantidad usada. También pueden reciclar o reutilizar gran parte de los materiales utilizados, con lo que se reduce la cantidad de residuos generados. A la hora del tratamiento de residuos y de aguas residuales es posible evaluar cada uno de sus puntos de generación y tratar de minimizar su cantidad desde el origen. Y en cuanto a las

emisiones atmosféricas contaminantes, éstas pueden ser tratadas antes de su expulsión final al aire y utilizando equipos basados en la Mejores Técnicas Disponibles (M.T.D.).

Otro de los grandes conflictos de las empresas es la utilización de energía (García Vílchez, 2010). A menudo se gasta mucha más energía de la necesaria, pero para minimizar dicho consumo es precisa la implantación de algún sistema de control que analice la situación y proponga soluciones.

Las empresas que se preocupan por el medio ambiente para hacer posible un Desarrollo Sostenible y garantizar las necesidades de las generaciones futuras, en muchas ocasiones implantan un Sistema de Gestión Ambiental (S.G.A.). En cuanto a la gestión ambiental, el referente a nivel mundial son las normas de la serie de Normas ISO 14000, entre las que destacan la ISO 14001³ y la ISO 14031⁴.

Por su parte, los ciudadanos están cada vez más concienciados con el tema medioambiental, influyendo estos aspectos ya en sus decisiones de compra (García Vílchez, 2010). Según el primer estudio realizado en todo el mundo sobre ética de las empresas y responsabilidad corporativa por la prestigiosa consultora especializada en estudios de mercado, The Nielsen Company, a 28.000 personas de 51 naciones a finales del año 2008 (Reuters, octubre 2008), mostró que el compromiso corporativo hacia prácticas verdes "influye cada vez más en la conducta de compras de los consumidores". El 51 % de los encuestados consideraban "muy importante" que las compañías mejoren el medio ambiente, y otro 36% lo valoró como "algo importante". Según la opinión de Mr. Max Boycoff, investigador del Instituto del Cambio Climático de la Universidad de Oxford, "los resultados de este trabajo muestran que los asuntos ambientales están ganando fuerza".

Según otro estudio de la consultora Havas Media sobre intención de compra sostenible, realizado en mayo de 2009 ("Informe Sustainable Future" 2009), el 39% de los consumidores españoles pagaría un sobreprecio del 10% por productos sostenibles, cifra que se eleva hasta el 48% a nivel internacional. Otro estudio de la consultora The Boston Consulting Group (Canal Empresa Sostenible. Responsables, biz, Feb. 2009) revela que los consumidores están

³ ISO 14001. Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso.

⁴ ISO 14031. Gestión Medioambiental. Evaluación del comportamiento medioambiental. Directrices generales.

dispuestos a pagar más por los productos "verdes" si consideran que son más saludables, más seguros o respetan más el medio ambiente.

Sin embargo, el Director del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (P.N.U.M.A.), Mr. Achim Steiner, afirmó en 2008 que uno de los errores que confrontamos, es que hemos reaccionado tarde. Existen soluciones tecnológicas desarrolladas en países como China e India, pero advirtió la "falta de voluntad política" para ponerlas en práctica y acometer el reto ambiental (Resumen diario de noticias PNUMA, lunes 22 sep. 2008, www.pnuma.org).

2.3 DIMENSIÓN ECONÓMICA

El objetivo toda empresa es la obtención de beneficio económico, es decir, ganar dinero, pero no puede hacerlo de cualquier modo. Además de obtener la rentabilidad que permita a la compañía crecer de forma sostenida y repartir dividendos, debe de dedicar parte de sus beneficios a potenciar valores de futuro como son la I+D+i, planes de pensiones, la comunidad donde opera, etc. (García Vílchez, 2010).

En los últimos años, la Inversión Socialmente Responsable (ISR), ha experimentado un gran incremento, debido a que las políticas laborales en los ámbitos social y ambiental son un indicador de una gestión correcta y por lo tanto, una llamada a posibles inversiones de capital. Según Fernández y Muñoz (2004), la inversión socialmente responsable es aquella que a los tradicionales criterios financieros añade criterios sociales y medioambientales.

Una buena política de sostenibilidad es capaz de anticipar y prever determinadas crisis que pueden perjudicar a la reputación de la organización y, por consiguiente, provocar un descenso en el valor de las acciones. Por esta razón, una de las actuaciones sostenibles importantes dentro del ámbito económico son las inversiones socialmente responsables, ya que suponen la integración de los valores personales y preocupaciones sociales en las decisiones de inversión (García Vílchez, 2010).

Cada vez es mayor la internacionalización de las empresas españolas, y esto ha provocado una mayor preocupación social por el comportamiento de estas empresas fuera de país. Hoy en día, los empresarios están cada vez más convencidos de que el éxito comercial y los beneficios duraderos para sus accionistas no se obtienen únicamente con una maximización de los

beneficios a corto plazo, sino con un comportamiento orientado por el mercado, pero responsable.

A pesar de este aumento de la concienciación, la Inversión Socialmente Responsable (ISR) sigue sin despertar el interés de los inversores en España, ni recibe el impulso de los bancos y los gestores de inversión.

Según Albareda et al (2008), este tipo de inversión está inmerso en una crisis que afecta tanto a la oferta como a la demanda y que ha impedido el despegue de los productos financieros que sólo apuestan por carteras compuestas por empresas socialmente responsables, a pesar de que los datos que aporta el estudio sobre ISR del año 2007 son mucho más esperanzadores que los del anterior.

Los datos publicados por Santander Asset Management en Junio de 2009 revelan que la inversión socialmente responsable se sitúa en un total de 850 millones de euros, repartida en 28 fondos de inversión, un 50 % menor que la registrada a finales del año 2006 (Esade, 2010).

Por otra parte es necesario tener en cuenta los esfuerzos económicos de la compañía dedicados a sus trabajadores, innovación, medio ambiente, retribuciones extraordinarias motivadas por beneficios, etc. (García Vílchez, 2010).

Algunos modelos más específicos hablan de una cuarta dimensión referida al producto o servicio que se oferta a los clientes. En otros modelos más generales esta dimensión se engloba dentro de la dimensión social, dado que se tienen en cuenta, fundamentalmente, los impactos y expectativas de los clientes, que podría considerarse como un grupo de interés de la dimensión social. No obstante en el desarrollo de esta tesis, se añadirá a las tres dimensiones anteriormente citadas, esta cuarta dimensión referida al producto/servicio prestado.

CAPÍTULO 2

GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS EMPRESAS

CAPÍTULO 2. GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS EMPRESAS

1 INTRODUCCIÓN

El objetivo de la actividad económica de las empresas es la creación de valor añadido mediante la transformación de unas entrada (energía, agua, materias primas y embalajes), en unas salidas (productos o servicios, emisiones atmosféricas, vertidos, residuos sólidos y subproductos), con la ayuda de unos procesos, que conforman la organización (García Vílchez, 2010) (ver figura 2-1).

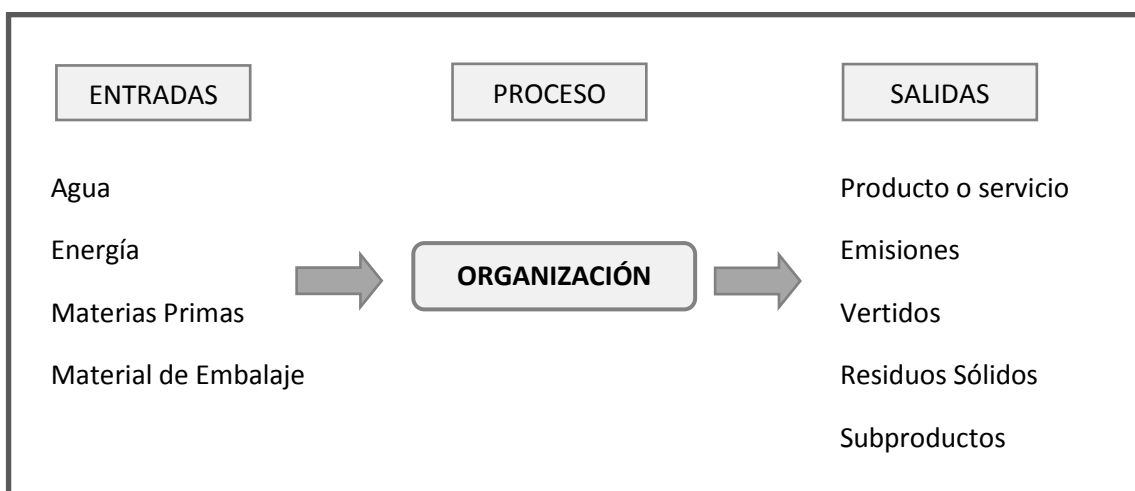


Figura 2-1. Esquema del Proceso Productivo (Leonard, 2007)

Según diferentes autores (Van Weele y Rozemeijer, 1996; Arnold, 2000; Samaddar y Kadiyola, 2005), los mercados donde actualmente operan las organizaciones están sufriendo profundos cambios, ocasionados principalmente por los procesos de desregularización, por los nuevos países emergentes dentro del panorama industrial, la volatilidad de las tarifas de cambio de moneda, las mejoras introducidas en los medios de transporte, la homogeneización intercultural y la creación de sofisticada tecnología de telecomunicación. Si esta actividad no se controla y se racionaliza puede producir desequilibrios en los ciclos naturales, lo que ocasionaría problemas dado que la gran mayoría de los recursos que se utilizan en la actividad

productiva no son ilimitados, y para que exista un equilibrio económico, social y medioambiental, los ecosistemas deben ser lo más autónomos posibles.

La Agenda 21 de las Naciones Unidas (1992) denuncia que la causa principal de la degradación continua del medio ambiente mundial radica en los actuales esquemas de consumo y producción de los países industrializados. Cada vez más se está haciendo frente a la falta de concienciación ambiental y la adopción de tecnologías limpias, dado que los hábitos de consumo están cambiando y los empresarios son conscientes de esta situación.

Por otro lado, Cuesta (2002) afirma que para que la empresa crezca a largo plazo es imprescindible que sustente sus productos y procesos en unos estándares éticos que sean la base de su gestión, y que trate de dar respuesta a las demandas de los agentes sociales a los que afecta o que le afectan. Para que la compañía tenga continuidad y negocio es imprescindible identificar correctamente a todos los agentes o grupos de interés que interactúan con ella, para determinar cómo se pueden satisfacer sus intereses.

La responsabilidad social no implica únicamente cumplir con las obligaciones legales, sino ir más allá de su cumplimiento, invirtiendo más en el capital humano, el entorno y la relación con las partes interesadas (Cuesta, 2002; Olcese et al, 2008).

2 GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES Y SU ENTORNO

En general cuando un analista observa el valor real de una organización no coincide lo que dicen sus balances con los registros contables (Battaglia et al, 2010). Esto sucede porque la contabilidad sólo refleja algunos de los activos. Herrera (2007), planteó una ecuación matemática para determinar el valor de una empresa:

$$V.R. = V.C. + R.I., \text{ donde:}$$

V.R. = valor real de la empresa

V.C. = valor contable (activos tangibles e intangibles)

R.I. = recursos intangibles (no evaluables contablemente, como la marca).

Todas las organizaciones poseen una serie de activos, tanto tangibles como intangibles. Algunos de estos activos intangibles se caracterizan por tener un carácter estratégico que permite a las empresas diferenciarse de sus competidores, desarrollar ventajas competitivas y por lo tanto, obtener éxito y lograr la permanencia (García Vílchez, 2010).

Desde la década del setenta y de los ochenta, han surgido sistemas de control que avanzan en el cálculo de elementos de la empresa que no son tenidos en cuenta por la contabilidad tradicional. Estos sistemas, conocidos como Cuadro de Mando Integral (C.M.I.) ó Balance Scorecard (B.S.C) procuran incorporar al régimen de lo medible (indicadores), los activos no reconocidos contablemente (intangibles), entre los que se encuentran los referentes al capital intelectual, de información y organizacional (Kaplan y Norton, 1992), los clientes en cartera, la marca (Kapferer y Thoenig, 1991) y en nuestros días, la imagen y reputación corporativa (Villafañe, 2009).

Según el economista estadounidense investigador de la Universidad de Washington, Mr. J. Kendrick, en el año 1929 el valor de los activos intangibles de una empresa era del 30%, mientras que en el año 1999 alcanzaba el 70%. Según este autor, llegará en unos años al 85% del valor. Hoy las empresas valen más por sus activos intangibles y en especial, por el valor de la marca (Villafañe, 2009).

Se pueden considerar, por tanto, como activos intangibles la reputación o la capacidad de innovación, ambos interrelacionados, de tal forma que una buena capacidad de innovar incidirá de forma considerable en la reputación si los resultados están alineados con los intereses de la sociedad, y del mismo modo, una buena reputación hará factible un diálogo fluido y transparente de la organización con la sociedad, lo que implicará una mejora en la capacidad de innovación en la dirección valorada y deseada por las partes interesadas (Hsu y Cheng, 2011). En este sentido, la responsabilidad social supone una innovación en sí misma y por lo tanto, una ventaja competitiva, gracias a la cual las empresas tienen la posibilidad de enfrentar el futuro con garantías de éxito, añadiendo valor para todos los grupos de interés (García Vílchez, 2010).

Hace 20 años las empresas no tenía tanto en cuenta los factores relacionados con la Responsabilidad Social en sus labores de gestión (Drucker, 1988). En cambio, en estos últimos diez años (Roser, 2005; Olcese et al, 2008), las empresas trabajan por potenciar todo aquello

que el consumidor percibe como bueno, desencadenando el importante avance que se está produciendo en nuestros días de la Responsabilidad Social.

El sector privado es uno de los motores de desarrollo más importante del mundo actual, incluso superior al de muchos gobiernos. Las organizaciones privadas deben de tener en cuenta por ello 20 factores que afectan a su desempeño dentro de las comunidades donde éstas operan (Doering et al, 2002) (García Vílchez, 2010):

1. **Nutrición:** La producción, transporte y distribución de alimentos es una de las actividades comerciales más importantes de la economía mundial. La inversión privada en el desarrollo económico en general crea nuevos empleos y mayores niveles de renta que permiten a la población adquirir alimentos.
2. **Salud:** La salud de empleados, clientes, accionistas y resto de colectivos implicados es vital porque ésta afecta directamente a la productividad. Las crisis sanitarias nacionales se pueden globalizar rápidamente como por ejemplo ocurrió con el virus H1N1 de la gripe A surgido en 2009, o el virus de las vacas locas conocido como la enfermedad de Creutzfeldt-Jakob (ECJ). Mejorar la salud supone incrementar el acceso a la sanidad, mejorar la educación sanitaria y los servicios de planificación familiar, hacer llegar a toda la población agua potable y los programas de vacunación, y crear incentivos económicos que desarrollen la medicina preventiva y la salubridad.
3. **Educación.** La educación permite a las personas obtener un trabajo, aumentar sus ingresos personales, proteger sus derechos y libertades civiles y poder tomar decisiones que afectan a su vida de manera más libre. Las empresas tienen interés indirecto en los sistemas educativos de donde operan, dado que los trabajadores que se incorporen a la compañía deben contar con unas capacidades necesarias para poder ser productivos. Es necesario crear relaciones entre organizaciones públicas y privadas para poder potenciar este desarrollo.
4. **Riqueza.** Los consumidores potenciales de renta media o baja representa mercados potenciales, y el desarrollo de bienes y servicios asequibles para estos mercados puede suponer innovación, desarrollo de nuevos modelos empresariales y el crecimiento de las empresas. Últimamente ha aumentado la disparidad de ingresos

entre ricos y pobres. En 1960 la suma de ingresos del 20% más rico de la población mundial era 30 veces mayor que la suma de ingresos del 20% más pobre; en 1991, era 60 veces mayor y en 1998, 78 veces mayor (Soubotina, 2004).

5. **Agua.** El aumento de la demanda del agua y la escasez de suministro en muchas zonas presenta dificultades que hacen que las empresas no se puedan instalar en regiones áridas, provocando el incremento de costes asociados. La subida de los precios del agua puede ayudar a concienciar a los consumidores de la importancia de su consumo racional y su conservación: la reducción de su consumo, los sistemas de circuito cerrado, la eliminación de vertidos, la reducción de energía empleada en su bombeo y refrigeración y los costes de su tratamiento antes del vertido fuera de los límites de la organización.
6. **Democracia.** Las sociedades democráticas suelen ofrecer condiciones favorables al desarrollo de las operaciones comerciales seguras, la inversión y el crecimiento. En los gobiernos dictatoriales existen verdaderos problemas para que las empresas puedan instalarse, e incluso, llegada la situación en la que la empresa opere en estas zonas, la conducta ética es muchas veces contraria a los intereses del gobierno, lo que supone una dificultad añadida (Dalla J., 1999) (Guillén, 2006).
7. **Demografía.** La creciente población de jóvenes en los países en desarrollo representa un mercado importante de mano de obra y consumo. Para crear este mercado es imprescindible apoyar el empleo estable y suministrar a la población productos y servicios que satisfagan las necesidades básicas, sean asequibles, accesibles y culturalmente atractivos.
8. **Mano de obra.** Aumentar las aptitudes es vital para el éxito de la compañía. La capacidad de la mano de obra no depende solamente de la educación tradicional. Se desarrolla cada vez más a través de la educación de adultos y la formación de los trabajadores, gestionando una carrera profesional. Es importante que los mercados laborales sean pues competitivos con expectativas crecientes en cuanto a calidad de empleo, prestaciones por maternidad, horarios flexibles, etc. El comercio y la expansión origina mano de obra étnicamente diversa, lo que supone una ventaja para la empresa dado que el trabajador local entiende las necesidades del entorno.

9. **Consumo.** La población mundial en los próximos 40 años va a experimentar un crecimiento del 50%, que irá asociado con un incremento del consumo. Por tanto, las empresas deben tener presente dentro de su estrategia las necesidades y expectativas de los consumidores (tecnologías limpias, uso de medios electrónicos frente al consumo de papel, vehículos eléctricos, etc.) para que sean más competitivas.
10. **Movilidad.** La movilidad abre oportunidades de mercado pero también permite la entrada de competidores. La movilidad sostenible es un campo de innovación importante, valorando el transporte público y las tecnologías limpias. Además es necesario tener en cuenta el transporte de mercancías.
11. **Eficiencia.** A pesar de que la eficiencia industrial está mejorando, la producción de materiales y generación de residuos está aumentando. La eficiencia incrementa la productividad y reduce la responsabilidad ambiental, llevando a cabo el reciclaje de materias primas, los subproductos de los procesos y los productos a lo largo de toda la cadena de valor y ciclo de vida.
12. **Urbanización.** Dentro de una década, más de la mitad de la población mundial vivirá en zonas urbanas. Este crecimiento urbano beneficia a las empresas dado que demanda infraestructuras, energía y bienes de consumo. Asimismo, se incrementa la mano de obra localizada en la ciudad. Esta mayor transformación se centrará principalmente en países en vías de desarrollo siendo necesario incorporar servicios de distribución de agua y saneamiento entre otros.
13. **Privatización.** El sector privado ha eclipsado pero no sustituido a los gobiernos públicos. El estado sigue contando con un papel muy importante en el bienestar económico y social de los países en desarrollo. Las proyecciones de crecimiento demográfico y económico indican que las oportunidades de inversión de la última década son sólo una fracción de los futuros mercados potenciales de privatización.
14. **Responsabilidad.** El creciente incremento en las O.N.G.'s y la presión que éstas ejercen para que se pongan en conocimiento de los accionistas los resultados ambientales y sociales son una prueba del involucramiento creciente de los ciudadanos. Un comportamiento irresponsable en un lugar del mundo puede dañar la reputación de una multinacional, por tanto, es necesario valorar las acciones que se ponen en marcha e impulsar nuevos productos y servicios socialmente responsables.

- 15. Trabajo infantil.** Es una práctica sin visión de futuro, que a nivel individual, es perjudicial para los niños dado que los priva de su infancia y a veces les causa daños físicos o psicológicos irreversibles. Dentro del ámbito del Desarrollo Sostenible, frena su educación no recibiendo educación básica. A nivel empresarial, el huir de estas prácticas aporta compromiso, solidez y un menor riesgo operativo (Organización Internacional del Trabajo, 2002).
- 16. Conflictos.** La violencia en todas sus manifestaciones actúan de manera negativa en el camino al Desarrollo Sostenible. Los esfuerzos por encontrar acuerdos, ayudar a los países a recuperarse de los conflictos y fomentar la alfabetización y salud, se traducen en un menos riesgo y mayor oportunidad para las empresas. Esta labor es responsabilidad del gobierno en colaboración con las empresas.
- 17. Energía.** El uso de la energía satisface una necesidad humana básica, pero los impactos ambientales generados como consecuencia del aumento de la producción y el consumo están generando incertidumbre para las empresas, que derivan en costes y beneficios a favor del cambio climático. Las organizaciones proactivas revisan sus consumos de fuentes energéticas para reducirlos y utilizar otros orígenes alternativos sostenibles.
- 18. Emisiones.** Se convierten en costes para las empresas y una amenaza para las generaciones actuales y futuras, incluyendo el ecosistema lo rodea. El trabajo consiste en minimizar en el origen y desarrollar modelos industriales que recuperen los residuos como insumos de otros procesos, teniendo en cuenta siempre el ecodiseño y la ecoeficiencia.
- 19. Agricultura.** Existe una amenaza que obliga a convertir los hábitats terrestre y acuático en usos agrícolas, o su destrucción debido a la sobreexplotación. La biodiversidad se conservará en función de la manera en que produzcamos los alimentos humanos y animales. Por ello es necesario transferir prácticas agrícolas sostenibles desde las industrias a los agricultores locales que les sirvan para conservar el suelo, y proteger recursos naturales como el agua y las especies.
- 20. Ecosistemas.** Existe un interés creciente por parte de los gobiernos y la empresa privada en tratar los bienes y servicios del ecosistema como activos con un valor en el mercado, con el fin de incentivar así su conservación. Aquellas empresas que

sean capaces de reducir sus costes y responsabilidades asociados a la explotación del medio natural serán más competitivas y más sostenibles a largo plazo.

Las compañías, además de estos factores relacionados con su entorno, que condicionan su actividad como la localización geográfica, las materias primas, la mano de obra, etc., tienen un reto aún más complicado y por el que serán diferenciados de la competencia: innovar para poder subsistir dentro de los mercados competitivos globalizados (Martínez, 2009).

La visión y estrategia de promoción de la RSE de la Comisión Europea relativa a la responsabilidad social de las empresas (Comisión de las Comunidades Europeas, 2002) se basa en los siguientes principios:

- Reconocimiento de su naturaleza voluntaria.
- Prácticas de responsabilidad social creíbles y transparentes
- Focalización en las actividades en las que la intervención de la Comunidad aporte un valor añadido.
- Enfoque equilibrado y global de la R.S.E. que incluya los aspectos económicos, sociales y ecológicos, así como los intereses de los consumidores.
- Atención a las necesidades y características de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES).
- Apoyo y coherencia con los acuerdos internacionales existentes (normas fundamentales del trabajo adoptadas por la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.), directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (O.C.D.E.) para las empresas multinacionales.

En la misma línea se manifiesta la Comisión de Responsabilidad Social de la C.E.O.E (Confederación Española de Organizaciones Empresariales, 2006).

Sin embargo el estudio K.A.R. 2008 (IPSOS, 2008) aboga por la necesidad de que la responsabilidad social corporativa se impulse por ley.

En general, los países en vías de desarrollo, las ONG's y los sindicatos principalmente, apoyan la adopción de marcos reguladores de las prácticas socialmente responsables de las empresas, lo que indica obligatoriedad. En contraposición se encuentran la mayoría de las organizaciones empresariales que apoyan la voluntariedad de la aplicación de buenas prácticas y el desarrollo de pactos concertados, como puede ser el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

De este modo se plantea el debate entre la imposición de normas frente a un compromiso voluntario, y las empresas exponen su desconfianza respecto a la intervención pública frente al otro grupo que muestra su desconfianza social respecto al poder empresarial (Argandoña, 1994).

Todo este debate acerca de la Gestión Sostenible está dando lugar a la aparición de una nueva visión de cómo deben estar estructuradas las organizaciones. Tradicionalmente se ha considerado que los más importantes agentes o stakeholders que interactuaban con la empresa eran los accionistas y los clientes. En realidad la consideración de estos últimos se debe a que su grado de satisfacción como usuarios o compradores es fundamental para la maximización del valor y el beneficio de los accionistas, que eran verdaderamente el objetivo único de las empresas. Éstas han sido gestionadas buscando como finalidad la creación y satisfacción de las expectativas a corto plazo de los socios y accionistas, en vez de tratar de alcanzar una gestión ética y sostenible.

Pero la finalidad de una empresa no debería ser exclusivamente obtener beneficio, sino también su permanencia en el tiempo, y esto únicamente puede conseguirse tratando de tener en cuenta los objetivos y expectativas de todas las partes interesadas. Esta nueva forma de gestionar la actividad empresarial no supone olvidar el fin de la creación de valor económico y beneficio empresarial de las organizaciones con ánimo de lucro.

Obtener beneficio es un objetivo legítimo y es la primera responsabilidad de las empresas, pero eso no significa descuidar otras responsabilidades que también son importantes, como es el respeto al medio ambiente y a la sociedad (García Vílchez, 2010).

3 RELACIÓN DE LA EMPRESA CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

Los resultados de una organización deben satisfacer las necesidades de los diferentes *grupos de interés o stakeholders* que interactúan con ella. Los grupos de interés condicionan que una empresa sea próspera y continuada en el tiempo siendo condición básica conocer qué es lo que busca cada uno para poder trazar una estrategia adecuada a tal fin (Hillman et al, 2001).

Según el estudio realizado por el Instituto Social y Ético de Accountability AA1000, los stakeholders o grupos de interés son individuos o grupos que afectan o se ven afectados por una organización y sus actividades (Krick et al, 2006). Los grupos de interés se relacionan con diferentes grupos sociales que exigen estar informados sobre las actividades que realiza la empresa, siendo obligatorio desde el punto de vista legal en algunos países a la hora de llevar a cabo una toma de decisión importante (García Vílchez, 2010).

Según Krick (2006), no hay una lista genérica de stakeholders de empresas, debiéndose actualizar con el tiempo. Las nuevas estrategias de negocio y los cambios contextuales a menudo determinan un nuevo conjunto de stakeholders. Los grupos e individuos afectados y que a su vez afecten a las empresas, dependen principalmente de la actividad que desarrollan y la ubicación geográfica.

3.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

La identificación de los stakeholders puede realizarse en distintas dimensiones (Krick, 2006) (García Vílchez, 2010):

1. Por responsabilidad: personas con las que tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.
2. Por influencia: personas que tienen o tendrán posibilidad de influenciar la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, ya sea que sus acciones puedan impulsar o impedir su desempeño. Se trata de personas con influencia informal o con poder de decisión formal.

3. Por cercanía: personas con las cuales interactúa la organización, incluyendo stakeholders internos o con relaciones de larga duración con la organización, o aquellos de los que la organización depende en sus operaciones cotidianas y los que viven cerca de las plantas de producción.
4. Por dependencia: se trata de las personas que más dependen de su organización, como, por ejemplo, los empleados y sus familias, los clientes cuya seguridad, sustento, salud o bienestar depende de sus productos, o los proveedores para quienes la compañía es un cliente importante.
5. Por representación: personas que, a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otras personas. Por ejemplo, líderes de las comunidades locales, representantes sindicales, consejeros, representantes de organizaciones de miembros, etc.

Los stakeholders tipo incluyen a los siguientes grupos, aunque no de forma excluyente:

- Inversores/ accionistas/socios.
- Entidades Financieras.
- Clientes y clientes potenciales.
- Proveedores.
- Empleados.
- Administración pública.
- Medios de Comunicación.
- Sindicatos.
- O.N.G.'s y grupos de presión.
- Comunidades locales.
- Competidores/asociados.
- Comunidad académica y científica.
- Instituciones internacionales.

La importancia de cada uno de estos grupos será diferente en función del tipo de empresa y sector en el que opera, debiendo una organización priorizar sus esfuerzos en función de la importancia de cada grupo (Freeman, 1984) (Freeman et al, 2008).

Uno de los aspectos más importantes que deben fomentar las organizaciones es la generación de confianza en los grupos de interés de forma estructurada y estratégica.

Según el Informe FORETICA 2008 (FORETICA, 2008), prácticamente un tercio de las empresas aseguran desarrollar programas de diálogo y relación con sus grupos de interés. Además, un 14% adicional tiene previsto el desarrollo de políticas de este tipo en el futuro.

Un 16% de las empresas piensan que podrían generar una prima por la puesta en valor de una conducta responsable en el mercado. Otro 35% entiende que, en condiciones de igualdad de precio, la Responsabilidad Social es un factor de diferenciación de cara a sus productos y servicios.

Para las empresas españolas, según un estudio realizado a 900 empresas españolas en el año 2006 (Fundación Entorno-B.C.S.D. España, 2006), donde se les mandaba valorar entre 1 y 5 puntos los diferentes stakeholders, los grupos críticos a la hora de conseguir resultados mantenidos en el tiempo son tres:

- Clientes intermedios/Clientes finales o consumidores.
- Accionistas, inversores, socios.
- Empleados.

Sobre estos tres grupos se deben centrar los esfuerzos y recursos principales para poder conseguir la satisfacción de sus necesidades, dado que de ello depende la continuidad de la empresa en el futuro.

3.2 PRIORIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

En los últimos años hemos asistido a una transición en la manera de administrar y dirigir las empresas desde una economía de los accionistas a una economía de los stakeholders. Tradicionalmente la comunicación de los resultados se centraba únicamente en la

presentación de las cuentas económicas a los accionistas y socios de la organización, sin embargo, en el enfoque actual cualquier grupo que afecta o se ve afectado por la empresa puede demandar prácticas de comunicación y transparencia (Vilanova et al, 2006) (García Vílchez, 2010).

El poder atender adecuadamente a los stakeholders requiere tiempo, compromiso y recursos siendo imprescindible el compromiso de la dirección de la compañía. Según Krick (2006), los criterios para llevar a cabo la priorización de stakeholders son básicamente dos:

GRUPOS DE INTERÉS DE ALTO IMPACTO:

- Otorgar, cancelar o influenciar en la concesión de licencias.
- Restringir el acceso a recursos, plantas operativas o capital intelectual.
- Dañar o mejorar la reputación de una compañía.
- Contribuir u obstaculizar la capacidad de las compañías para aprender e innovar.
- Restringir o proveer el acceso a fondos de inversión.
- Alertar de forma anticipada sobre la existencia de temas emergentes y riesgos o generar distracciones para desviar la atención y el tiempo de la gerencia de las actividades principales (según el contexto de la relación, deberá decidir si concentra sus esfuerzos en todas o en algunas de estas fuentes de influencia).

GRUPOS DE INTERÉS DE ALTA DEPENDENCIA

- Dependencia financiera directa (salarios, compras, subsidios, etc.).
- Dependencia financiera indirecta (es decir, su sustento depende de la organización a través de su contribución a la economía regional o, por ejemplo, en el caso de clientes de bajos recursos que dependen de los precios bajos de los productos básicos que provee la compañía).

- Dependencia no financiera (por ejemplo, quienes dependen de la compañía para obtener servicios fundamentales).
- Deterioro o riesgo no financiero por sus operaciones (por ejemplo, a través de la contaminación del aire o ruidos molestos o riesgos para la salud de los consumidores de sus productos).
- Con poco o sin poder de elección (por ejemplo, vecinos de una planta de producción, adictos en el caso de productos adictivos, consumidores vulnerables por analfabetismo, etc.).

Toda organización, de forma interna debería realizar un estudio para identificar correctamente cuales son las partes interesadas a las que debe dirigirse, con el fin de averiguar sus expectativas y transformarlas en objetivos estratégicos. En la medida en que se cumpla lo que se espera de una empresa, aumentará su reputación y valor añadido (García Vélchez, 2010).

En base a la obra de Freeman et al (2008), podemos identificar diez principios de gestión para los stakeholders:

1. Los intereses de los diferentes stakeholders son simultáneos en el tiempo.
2. Se debe encontrar soluciones que satisfagan a los distintos stakeholders de forma simultánea.
3. Nunca se pueden satisfacer los intereses de una parte en perjuicio de otras, de forma continuada en el tiempo.
4. Hay que actuar con el propósito de satisfacer las expectativas de todos los stakeholders.
5. Se debe dejar participar a los stakeholders en el gobierno corporativo.
6. Es necesaria una continua interacción y diálogo con todos los stakeholders.
7. Los stakeholders son personas reales.
8. Es necesario tener una perspectiva de marketing.

9. Es importante dedicarse tanto a los stakeholders primarios como secundarios.
10. Constantemente se analizarán y rediseñarán los procesos para dar un mejor servicio a los stakeholders.

4 LA ESTRATEGIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA EMPRESA

Dada la importancia de los recursos intangibles, la relación de la empresa con su entorno y las relaciones y aspectos entre empresa y partes interesadas para poder tener continuidad en el mercado, hay que tener en cuenta la naturaleza y los recursos de las organizaciones para implantar dichas políticas y vincularlas a la estrategia (García Vílchez, 2010).

Uno de los principales aspectos, según los datos del Observatorio Europeo de las PYMES, es que casi el 99% de las empresas en Europa cuentan con menos de 250 trabajadores, lo cual representa una dificultad añadida de recursos para poder llevar a cabo la implantación de esta estrategia en la empresa.

Profundizando en las dificultades y retos que representa la implantación de este nuevo modo de gestionar las organizaciones, nos encontramos con la situación que presenta la siguiente matriz DAFO (ver tabla 2-1.).

<p>Debilidades</p> <p>Recursos limitados Poca formación y conocimiento Comunicación Falta de motivación Falta de estrategias comunes</p>	<p>Amenazas</p> <p>Sanciones administrativas Supervivencia Pérdida de competitividad No acceso a mercado global</p>
<p>Fortalezas</p> <p>Las Pymes son más adaptables y flexibles Menos Burocracia Conocimiento del entorno local Mayor confianza Menos exigencias</p>	<p>Oportunidades</p> <p>Ventaja competitiva Ayudas Administración Mejora la Reputación Anticiparse a futuras regulaciones y exigencias Mejor conocimiento de los stakeholders Control de riesgos</p>

Tabla 2-1. Matriz DAFO sobre la RSC en las PYMES (Roser, 2005)

El camino hacia la excelencia en sostenibilidad de las organizaciones debe ser un proceso continuo, teniendo como objetivo claro conseguir la permanencia en el mercado en base a su reputación.

Según Epstein (2008), los valores prioritarios que una organización debe tener para garantizar un desempeño excelente en materia de sostenibilidad son estos nueve:

1. *Ética*: La organización establece, promueve, realiza seguimiento y mantiene estándares éticos y prácticas en relación con sus grupos de interés.
2. *Gobierno*: La organización gestiona todos sus recursos de manera eficiente, enfocados hacia la consecución de resultados alineados con sus grupos de interés.
3. *Transparencia*: La compañía aporta información puntual sobre productos, servicios y actividades, que permitan a los grupos de interés tomar sus decisiones
4. *Relaciones de negocio*: La organización apoya las relaciones contractuales y de negocio amistosas con proveedores, suministradores y partners.
5. *Retorno de la inversión*: La organización gestiona correctamente el capital para el correcto retorno de la inversión y la protección de los activos de la compañía.
6. *Desarrollo económico en la comunidad donde opera*: Es necesario buscar un beneficio mutuo entre la organización y la comunidad donde opera, sensible al contexto, cultura y necesidades de la misma
7. *Valor de los productos o servicios*: La organización respeta las necesidades, deseos y derechos de sus consumidores, y trabaja para promover los más altos niveles de valor en sus productos y servicios.
8. *Prácticas con los trabajadores*: La organización promueve el desarrollo personal y profesional de los empleados, así como su motivación.
9. *Protección del medio ambiente*: La organización protege y restaura el medio ambiente y promueve asimismo el Desarrollo Sostenible con productos, procesos, servicios y otras actividades.

El camino hacia la excelencia en materia de sostenibilidad es continuo (Arteche, 2005) (figura 2-2). Inicialmente la organización debe tener un compromiso ambiental y cumplir con los requisitos legales, certificando su sistema de gestión, para posteriormente implicar a toda la cadena de valor (proveedores y contratistas). El siguiente paso es ampliar el campo de

acción y trabajar en integración de sistemas de gestión, requisitos del Reglamento E.M.A.S.⁵, proyectos de ecoeficiencia, responsabilidad social, ecodiseño e innovación de productos/servicios, para finalmente poder alcanzar una completa gestión sostenible de la organización, integrando todos los factores. Para poder conseguir esta evolución, es necesario que la organización se apoye en diferentes normas, referenciales, guías, etc. de tal forma que disponga de unas directrices sobre las actuaciones que debe seguir para poder alcanzar las metas establecidas dentro de su estrategia (García Vélchez, 2010).

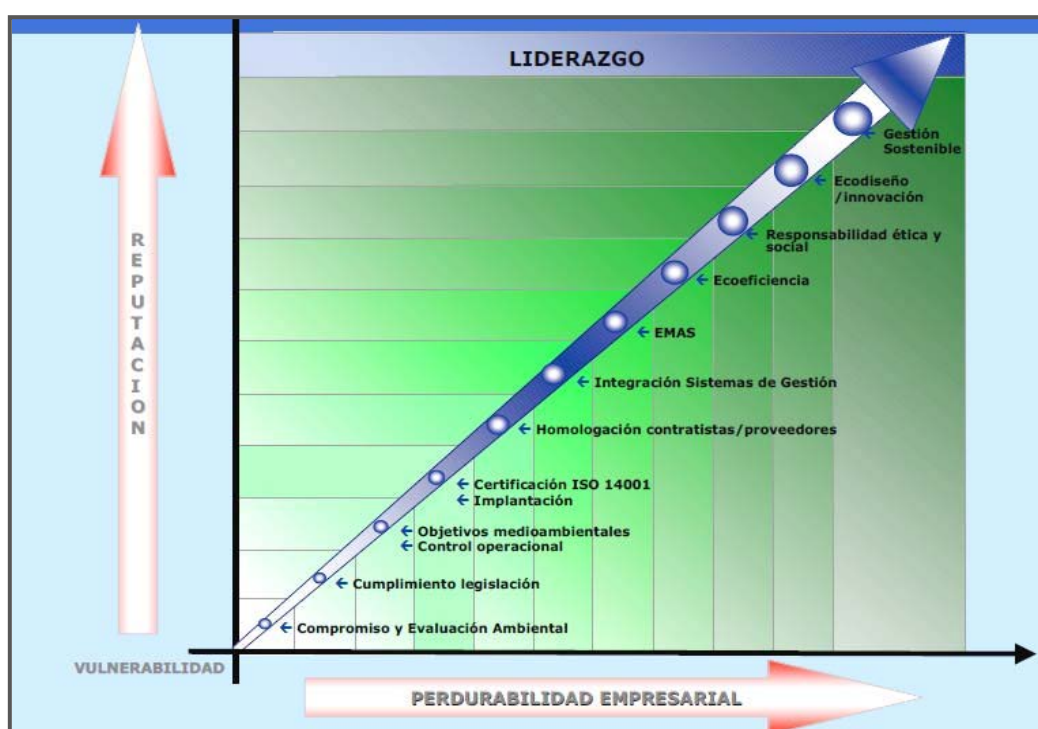


Figura 2-2. Evolución de la empresa hacia la Excelencia en sostenibilidad (Arteche, 2005)

4.1 IMPLANTACIÓN DE POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Es importante tener en cuenta varias recomendaciones para fomentar la Responsabilidad Social en las empresas según Carballo (2003) (García Vélchez, 2010).

⁵ Reglamento E.M.A.S (1993) es el Reglamento Europeo de Gestión y Auditoría Medioambiental. Constituye una herramienta de gestión diseñada para que las empresas evalúen y alcancen una mejora continua de su comportamiento ambiental, así como que informen posteriormente a las distintas partes interesadas.

- En primer lugar, sería necesario convertir los requerimientos de la RSC en obligatorios para las empresas que desarrollen las actividades económicas o financieras contratadas o promovidas por las administraciones públicas nacionales e internacionales y sus organismos; y asegurarse de que no se establecen nuevos acuerdos o programas económicos, financieros o comerciales en que no se incluyan estos criterios. También sería preciso promover sistemas de control en las actividades públicas que estimulen y apliquen principios de RSC (misma conclusión que el estudio K.A.R. 2008).
- En segundo lugar, sería necesario establecer un mecanismo de seguimiento, de la implantación y eficacia de la RSC, verdaderamente independiente e imparcial, y que sea aceptado internacionalmente. La herramienta más cercana a este objetivo es la ISO 26000 publicada en el año 2010.
- En tercer lugar, para promover la transparencia de las empresas, sería preciso que publicasen sus políticas sobre RSC y que emitieran informes regulares sobre sus perfiles sociales y medioambientales. Este requerimiento podría ser voluntario u obligatorio.
- Por último, sería oportuno que las autoridades públicas exigieran responsabilidades a las organizaciones y empresas denunciadas por comportamientos socialmente no responsables y tomaran en especial consideración a aquellas empresas que destaquen en el campo de la RSC, difundiendo sus actuaciones para que sirvan de ejemplo a otras organizaciones.

Por su parte, el presidente del W.B.C.S.D.⁶, Mr. Björn Stigson, aseguró en Ginebra en Octubre de 2008 que es evidente que en las próximas décadas el sector empresarial considerará una nueva revolución industrial que esté basada en una economía limpia, eficiente y competitiva.

- Limpia, debido a las consecuencias de sus actividades sobre el clima, la escasez de agua y los impactos económicos que ello conllevará.

⁶ W.B.C.S.D. World Business Council for Sustainable Development. Es una asociación mundial de más de 200 empresas que trabaja exclusivamente con el sector empresarial y el desarrollo sostenible. Fue creado en 1995 en una fusión del Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBSCD) y el Consejo Mundial de la Industrial para el Medio Ambiente, con sede en Ginebra (Suiza).

- Eficiente, por la incertidumbre entorno al acceso a la energía y a los recursos naturales, y a los altos precios de éstos.
- Competitiva porque experimentaremos un cambio transformacional y las innovaciones crearán ganadores y perdedores.

Según Francés (2005), la sostenibilidad no debe ser considerada como un conjunto de acciones aisladas, muchas veces con un objetivo de comunicación, o de lavado de imagen frente a la sociedad, sino que debe entenderse como una estrategia global de la organización. Es decir, los objetivos relacionados con la sostenibilidad deben estar incluidos entre los objetivos de los distintos departamentos o áreas que componen la compañía. Para ello hay que establecer una política de Responsabilidad Social que deberá ser una declaración de intenciones y principios de acción que conlleven a unas prácticas responsables en la actividad diaria de la empresa.

Las empresas, además, tienen que tener en cuenta que los efectos de la gestión de la Responsabilidad Social de la empresa no se limitarán a ésta, sino que es necesario que afecten también a sus socios económicos, formando parte de toda la cadena del valor del producto o servicio (García Vílchez, 2010).

4.2 INTEGRACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA EMPRESA

Dentro del marco competitivo actual, es necesario integrar los principios de Desarrollo Sostenible y la orientación hacia las partes interesadas dentro de la gestión diaria de las empresas. Para ello, es necesario tener en cuenta los principios y compromisos en los que se basa el Desarrollo Sostenible (Ogalla, 2006):

1. Satisfacer las necesidades de las partes interesadas sin comprometer las posibilidades de las futuras generaciones.
2. Adoptar los principios del Desarrollo Sostenible de forma voluntaria y proactiva, sin que lo obligue la ley.
3. Integrar en la gestión diaria la dimensión económica, social y ambiental.

4. Aceptar la RSE y el Desarrollo Sostenible como centro de la estrategia de gestión de la organización.

Si estos cuatro principios se integran en la gestión de la compañía, se obtendrán multitud de beneficios como el incremento del valor de la marca, un mayor acceso a financiación externa, personal más motivado, seguro y fidelizado, gobierno de empresa corporativo, confianza de las partes interesadas, buena imagen pública, etc. (Hemming et al., 2004).

Partiendo de un análisis del entorno para conocer tanto el mercado como las necesidades y expectativas de los grupos de interés actuales y futuros, se definen las líneas estratégicas que se transforman en objetivos concretos y específicos para diferentes periodos, que se despliegan a través de acciones en el día a día de la organización, midiendo los resultados que se alcanzan dentro de los ámbitos de gestión de la Responsabilidad Social. En función de estos resultados y del nuevo entorno, se deberá de replantear la estrategia para que la organización pueda estar alineada con las necesidades y expectativas de los grupos de interés (Álvarez et al, 2006).

Una vez se han consensuado los grupos de interés, definido la política y estrategia, fijado los objetivos, escrito y comunicado los procesos de gestión y las variables para su cuantificación, se llevará a cabo la implantación y posterior evaluación de resultados, conociendo el grado de eficacia del sistema de gestión en relación con los objetivos perseguidos (García Vílchez, 2010).

5 HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE DE LAS ORGANIZACIONES

Tal y como se ha explicado anteriormente, las organizaciones comprometidas con la necesidad de una política y estrategia de responsabilidad social, son conscientes de la importancia del establecimiento de un diálogo fluido y transparente con todas sus partes interesadas.

Toda organización requiere poder definir unos principios éticos y de Responsabilidad Social, medir su evolución en base a resultados, determinando de esta forma el plan de acciones

necesario para mejorar su comportamiento socialmente responsable a corto, medio y largo plazo.

En la actualidad, existen numerosas herramientas en relación con la responsabilidad social, sin embargo, no todas ellas gozan del mismo grado de contenido, prestigio, ámbito, difusión y notoriedad. Según un estudio realizado por Economistas Sin Fronteras (Cuesta et al, 2002), se estima que existen más de 225 iniciativas en este campo, que pretenden establecer normas o principios a seguir para lograr unas prácticas socialmente responsables (García Vílchez, 2010).

A pesar de la variedad de enfoques, muchas de estas iniciativas tienen algunas cosas en común, sobre todo en cuanto a visión, misión, valores e indicadores. Es decir, detrás de estos instrumentos hay unos valores de responsabilidad comunes.

Ante esta situación, a las empresas les plantea numerosos desafíos que no saben cómo afrontar (Comisión de las Comunidades Europeas, 2002), entre ellos encontramos:

1. La falta de información sobre la relación que existe entre la responsabilidad social y los resultados económicos de las empresas.
2. La ausencia de un consenso entre las distintas partes interesadas en torno a una definición adecuada de responsabilidad social, que tenga en cuenta su dimensión global, en particular la diversidad de los marcos políticos nacionales.
3. La escasa educación y formación sobre el papel de la Responsabilidad Social, en particular en las escuelas de comercio y de gestión empresarial.
4. La insuficiente sensibilización de las PYMES y sus recursos limitados.
5. La falta de transparencia, que se deriva de la inexistencia de instrumentos ampliamente reconocidos para diseñar, administrar y divulgar las políticas en materia de responsabilidad social.
6. El escaso reconocimiento y apoyo de los consumidores e inversores con respecto a los comportamientos socialmente responsables de las empresas.
7. La falta de coherencia de las políticas públicas.

Cada iniciativa puede enfocar con mayor o menor profundidad o de forma más o menos normativa los temas a tener en cuenta, pero los ámbitos de actuación son comunes a todas ellas e incluyen:

- Identidad y Gobierno Corporativo.
- Gestión de los grupos de interés.
- Gestión e interacción con el medio ambiente y la sociedad.
- Prácticas de mercado.
- Comunicación.

Es muy importante definir parámetros de referencia específicos que permitan medir y comparar los resultados de las empresas en el ámbito económico, social y medioambiental así como los impactos derivados de sus productos o servicios, con el objetivo de garantizar la transparencia y facilitar una evaluación comparativa real y creíble. Este interés por establecer unos parámetros de referencia únicos se ha plasmado en el increíble aumento de directrices, normas, principios y códigos durante la última década. No todos estos instrumentos son comparables en cuanto a su alcance, propósito, implementación o aplicabilidad en empresas, sectores o industrias específicas, ni responden a la exigencia de una verdadera transparencia sobre los resultados de las empresas en el ámbito social y medioambiental (García Vélchez, 2010).

En la actualidad existen a escala internacional varias iniciativas orientadas por el mercado que trabajan a favor de la convergencia y la transparencia en el ámbito de la sostenibilidad. Las políticas públicas pueden contribuir a este desarrollo de un marco único de acción promoviendo principalmente la transparencia y credibilidad de las prácticas de responsabilidad social.

5.1 INICIATIVAS EN MATERIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Existen diferentes formas de agrupar las distintas iniciativas existentes en materia de Sostenibilidad/Responsabilidad Social. La clasificación se lleva a cabo teniendo en cuenta principalmente de sus objetivos, contenido, ámbito y estructura.

En esta tesis se presentan dos modelos que agrupan las diferentes iniciativas o herramientas: la establecida por FORÉTICA y la propuesta por el investigador García Vílchez (2010).

La clasificación dada por FORÉTICA (Vilanova et al, 2006), agrupa las diferentes herramientas en cinco categorías:

1. **Códigos de conducta**, que presentan enfoques generales como marcos éticos de conducta para empresas. Los códigos de conducta constituyen instrumentos innovadores importantes para la promoción de los derechos humanos, laborales y medioambientales, así como de las medidas contra la corrupción, en especial en aquellos países en los que las autoridades públicas no aplican normas mínimas. Sin embargo, conviene destacar que dichos códigos complementan las legislaciones nacionales, comunitarias e internacionales, así como los convenios colectivos pero no lo sustituyen. El problema que presentan es la dificultad de aplicación, verificación y control eficaces. (p.ej: Libro Verde de la Unión Europea sobre R.S.E., Global Compact de Naciones Unidas, O.C.D.E. Guidelines for Multinacional Enterprises, W.B.C.S.D. Document, etc.).
2. **Sistemas de gestión y certificación**, que proponen procedimientos y procesos que integran ámbitos de Responsabilidad Social y comunicación en la gestión de las organizaciones. (ej. SA8000 (Social Accountability), SGE 21, Modelo E.F.Q.M., ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 26000, etc.)
3. **Índices de valoración** que en base a cuestionarios e información independiente realizan una valoración sobre las actividades de las empresas en el ámbito de la RSE (ej: D.J.S.I, FTSE4Good Selection Criteria, European Sustainable and Responsible Investment Forum (EUROSIF), etc.).

4. **Marcos de comunicación** (Accountability) y reporting que presentan directrices y propuestas concretas para la elaboración de memorias de sostenibilidad. (p.ej: Global Reporting Initiative Guidelines, Accountability 1000 Series, etc.).
5. **Iniciativas de producto** que centran los temas de gestión de la Responsabilidad Social no en la organización sino en el producto. (ej. Global Ecolabelling Network, Ecoetiqueta Ecológica Europea, Fair Trade Labelling Organization Internacional, EC Flower, Energy Star, Clean Clothes Campaing, Eficiencia Energética de Electrodomésticos, Sello Made in Green, Etiquetas Verdes, etc.).

Por otro lado García Vílchez (2010) propone una clasificación más pragmática que agrupa los modelos en las siguientes categorías:

1. **Modelos Teóricos Estratégicos.** Proponen exclusivamente la estrategia a desarrollar sin explicar su despliegue operativo y valoración mediante indicadores de desempeño. Es una declaración de los principios éticos sobre los que se debe apoyar la organización.
2. **Modelos Teóricos basados en una Declaración de Principios.** Similares a los anteriores, pero su estructura está basada en acuerdos y pactos entre organizaciones, fundamentalmente de carácter gubernamental.
3. **Modelos Teóricos Voluntarios.** Normas y Sistemas de Gestión ISO, EN, UNE, etc., certificables o no, en materia de RSE y que se elaboran a través de acuerdos multilaterales tomados por comités de expertos que sirven de pauta de comportamiento y de gestión empresarial para compañías de un país, continente o incluso a nivel internacional.
4. **Modelos Prácticos basados en Indicadores de desempeño.** Son aquellos que proponen la metodología práctica para valorar la sostenibilidad utilizando indicadores que miden el comportamiento de una organización en un determinado campo de acción relacionado con la sostenibilidad y se basan en resultados, bien para gestión interna, bien para comunicar a las partes interesadas, o bien para ambos fines. A

esta categoría pertenecen las memorias de sostenibilidad. En la elaboración de la memoria es necesario tener en cuenta la definición del objetivo de la memoria, la planificación de la realización, obtención de los datos correspondientes a los indicadores seleccionados, el proceso de validación, su distribución y evaluación de la eficacia de la elaboración.

5. **Modelos Teórico – Prácticos.** Son los menos desarrollados y más completos, ya que además de la estrategia y el cumplimiento normativo (según corresponda), proponen una serie de indicadores para medir su grado de cumplimiento, evaluación y revisión, elaborando planes de acción para alcanzar los objetivos definidos en aquellos donde no se hayan alcanzado los valores previstos.

6 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS E IMAGEN DE LA EMPRESA

6.1 LA RELEVANCIA DE LA COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS

Uno de los requisitos fundamentales de una organización socialmente responsable, es la transparencia en el diálogo con las partes interesadas, así como poner a su disposición la información interna tanto financiera (exigencia legal) como la información de carácter social y ambiental (Grayson y Hoges, 2002). A raíz del diálogo con las partes interesadas, cada empresa debe encargarse de establecer la prioridad de unos objetivos sobre otros en función del grado de presión de los diferentes grupos de interés (Vilanova, 2006) (García Vílchez, 2010).

Las empresas elaboran informes financieros periódicamente para mantener informados a los grupos de interés, y cada vez son más las empresas que también confeccionan informes sobre su comportamiento en materia de sostenibilidad. Estos informes que incluyen el análisis de los aspectos económicos, sociales y medioambientales se conocen como la “triple cuenta de resultados o triple bottom line” (Elkington, 1997). Esta información es publicada en las denominadas como “Memorias de Sostenibilidad”, siendo la más prestigiosa publicación la alineada con los requisitos del Global Reporting Initiative.

La adopción de esta nueva gestión de la actividad empresarial que integra el Desarrollo Sostenible entre los objetivos de la compañía puede suponer cambios significativos que

algunas empresas no saben cómo afrontar. Para resolver este problema, las empresas pioneras en cuanto a la implantación de una política de sostenibilidad pueden ayudar a inducir las prácticas socialmente responsables, por ejemplo, ofreciendo sistemas de tutoría a empresas de nueva creación y PYMES, proporcionando asistencia sobre la redacción de informes sociales, o divulgando sus actividades en el ámbito de la Responsabilidad Corporativa (Granda, 2006) (Lavado, 2007).

En cuanto a la relación entre la situación de crisis económica actual y la responsabilidad social, D. Ramón Jáuregui, actual Ministro de la Presidencia y Director de la Comisión Promotora del Consejo Estatal de RSE del Gobierno de España, afirma que de esta situación quien sale perjudicado es la empresa irresponsable, y añadió que va a aumentar la exigencia de la sociedad para con las empresas y sus directivos. Afirma que la Responsabilidad Social ha recorrido un camino extraordinario estos últimos diez años, realizándose un importante desarrollo en todos los planos formativos: universitario, medios de comunicación, organizaciones sociales y consumidores, sindicatos y ONG's. Además su aplicación práctica en las empresas está resultando expansiva y prometedora (García Vílchez, 2010).

Jáuregui puso de manifiesto, a finales del año 2009, la necesidad de revisar riesgos y corregir deficiencias, teniendo en cuenta estos aspectos clave para conseguir el éxito de la implantación de la RSE (Fundación Alternativas 2009, la RSC en España):

- De la crisis económica y financiera que se inició en los años 2007-2008 saldría fortalecida la responsabilidad social en la gestión sostenible de los negocios. A primera vista así es, pero no es seguro. Hará falta, pues una exigencia social intensa y permanente para que, efectivamente, las verdaderas estrategias de Responsabilidad Social sean una consecuencia lógica de los tiempos de crisis económicas que sufrimos en la actualidad.
- La RSE no está suficientemente presente en el discurso de las élites políticas, económicas y mediáticas. Se trata de que la RSE se incorpore a la Agenda Política de las grandes instituciones y de la nueva arquitectura económica-financiera que se está creando en una nueva gobernanza del mundo. La relación entre estado y mercado también está en revisión y la RSE debe ser parte fundamental de su conjugación.

- Las políticas públicas de fomento de la RSE son demasiado tenues y dispersas. Es necesaria la generalización y una cierta ordenación de las políticas de estímulo, regulación y fomento a la RSE, en cada país y territorios locales.
- La unificación internacional del Reporting en RSE sigue siendo imprescindible.
- El desarrollo empresarial de la RSE se confunde con el marketing de la acción social empresarial. Las empresas deben ser sometidas al ojo crítico de la sociedad y que ésta denuncie prácticas empresariales censurables, insostenibles, inhumanas, ilegales o simplemente denunciabiles. Una crítica objetiva, justa, rigurosa, surgida desde organizaciones y medios serios nos ayudará a todos al desarrollo de una RSE auténtica e integral.

Sobre este mismo aspecto, el Vicedecano del Instituto de Empresa, D. Joaquín Garralda (2008), afirma que la crisis propiciará que las empresas innoven en el campo de la RSC. Además, comenta que el consumidor español aún no está maduro como en otros países europeos y no cambia sus comportamientos de compra. Sólo con que hubiera un 20% de los consumidores formados, ninguna empresa tendría la más mínima duda de que debe tener muy en cuenta la RSC (García Vílchez, 2010).

6.2 MEDIDA DE LA REPUTACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS

La reputación corporativa es el reconocimiento que los stakeholders de una compañía hacen del comportamiento corporativo de esa compañía a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere y con la comunidad en general (Karake, 1998). Es uno de los principales generadores de valor de intangibles dentro de la empresa y a través de su gestión se obtienen no sólo una mejor relación con los grupos de interés si no que se perciben notables beneficios económicos. Además, la gestión de la reputación corporativa debe comprender tanto objetivos de gestión como de comunicación. Las organizaciones primero deben gestionar y posteriormente comunicar lo gestionado. La medida de los intangibles es una tarea difícil. (Greyser, 1999).

La relación precio/beneficio no puede ser incrementada sólo por una eficaz gestión de relaciones públicas, sino que es un resultado sinérgico de estrategias de gestión y comunicación. (Marin, 2004).

De este modo, la mejora de la reputación de las compañías es el “motor impulsor” de la estrategia dirigida a invertir en responsabilidad social.

Existen una serie de índices a nivel mundial que establecen un ranking de compañías en función de su grado de reputación. Estos índices sirven de referencia para la valoración de la compañía por sus diferentes grupos de interés, siendo el prioritario sus accionistas a la hora de invertir o desinvertir en valores bursátiles. Los más prestigiosos son (García Vílchez, 2010):

GLOBAL 100 Y GLOBAL PULSE (REPUTATION INSTITUTE, 2009).

Establecen el ranking de las 50 mejores compañías a nivel mundial valorando siete dimensiones de forma cuantitativa y cualitativa:

1. Sus productos/servicios.
2. La capacidad de innovación.
3. Su lugar de trabajo.
4. Manera de dirigir y gestionar.
5. Opinión de la sociedad que le rodea.
6. Liderazgo.
7. Desempeño.

GLOBAL FORTUNE 250 (KPMG INTERNATIONAL, 2008)

Es el estudio más exhaustivo realizado hasta la fecha para clasificar las compañías en términos de reputación a nivel mundial. Además de las empresas Global Fortune 250, el informe incluye a las 100 empresas con mayores ingresos de 22 países seleccionados. Según este estudio, un 80% de las principales empresas del mundo publica en la actualidad datos sobre cuestiones ambientales, sociales y de gobierno en informes o memorias independientes. Según manifiesta Lord Michael Hastings of Scarisbrick, Global Head de Citizenship and Diversity de KPMG, con estos resultados queda patente que se ha producido un cambio importante en la presentación de información medioambiental, social y de gobierno, convirtiéndose en algo cotidiano y no algo excepcional para las empresas más importantes del mundo. Existe una versión ampliada de este índice de reputación que es el *GLOBAL FORTUNE 500*.

M.E.R.C.O. (VILLAFañE, 2009)

Es un Monitor Español de Responsabilidad Social Corporativa (M.E.R.C.O). Se trata del único monitor que evalúa anualmente la reputación de las empresas que operan en nuestro país, tal y como lo vienen haciendo internacionalmente Fortune o Management Today desde hace décadas. El Monitor Merco surge como una investigación universitaria en el seno de la cátedra del profesor Villafañe en la Universidad Complutense de Madrid y se materializa gracias al acuerdo entre las compañías Villafañe & Asociados, Cinco Días y Análisis e Investigación. Se basa en una encuesta a los principales directivos españoles sobre seis variables:

1. Resultados Económico – Financieros.
2. Calidad del Producto – Servicio.
3. Reputación Interna.
4. Ética y Responsabilidad Social Corporativa.
5. Dimensión global y Presencia internacional.
6. Innovación.

Posteriormente, con los resultados de esta encuesta se elabora un ranking provisional que es analizado por analistas financieros, representantes sindicales, asociaciones de comerciantes, ONG's, etc. Con los resultados de este segundo análisis, se elabora el estudio M.E.R.C.O.

K.A.R. (IPSOS, 2008)

El Estudio K.A.R. analiza la reputación corporativa de las principales empresas y sectores del país a través de la profesionalidad de los periodistas más importantes de las áreas de negocios y empresas. Lo elabora IPSOS, tercer grupo de Investigación del mundo basado en encuestas. Para ello analiza la reputación corporativa de las principales empresas y sectores del país a través de una investigación basada en el conocimiento, profesionalidad e independencia de los periodistas más importantes de las áreas de negocios y empresas. Ha contado con la participación de 85 líderes de opinión de medios españoles, quienes además han valorado la eficacia de las políticas de comunicación y la relación con medios que llevan a cabo las empresas analizadas así como la situación económica del país.

GREAT PLACE TO WORK (GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE, 2009)

Es una de las listas que engloba una recopilación las mejores empresas para trabajar, representando a empresas en 40 países alrededor del mundo. La lista selecciona a las empresas con los mejores entornos de trabajo en cada uno de los países donde el Instituto está presente. Dos tercios de la puntuación del proceso de análisis-evaluación-selección, está basado en la opinión de los empleados en cuanto a las relaciones humanas que tienen lugar en sus entornos de trabajo. En el 2003 se elaboró la primera lista "100 Best Workplaces in Europe" con la participación de todos los miembros de la UE. Con anterioridad el Instituto había elaborado la lista en varios países europeos, entre ellos Gran Bretaña, Dinamarca, Italia, Portugal y Suiza. Analiza los siguientes tres aspectos:

1. La relación entre los empleados y directivos.
2. La relación entre los empleados y su trabajo/la empresa.
3. La relación entre los empleados.

S.A.M. (PRICEWATERHOUSECOOPERS Y SAM SUSTAINABLE ASSET, 2009)

Índice de sostenibilidad creado en el año 1999 donde cada año son invitadas a participar las 2500 compañías más grandes del mundo. Este índice cuenta con la participación de los diferentes grupos de interés, valorando los siguientes aspectos:

- Dimensión económica. Códigos de conducta, índices de corrupción, gobierno corporativo, riesgos y gestión de crisis y cumplimiento legal.
- Dimensión social. Indicadores de prácticas laborales, ciudadanía corporativa, desarrollo del talento de los recursos humanos, reporting social y atracción y retención de talento.
- Dimensión ambiental. Ecoeficiencia y resultados del reporting ambiental.

Presenta una serie de rankings por sectores de actividad, otorgando los galardones de oro, plata y bronce a los tres primeros clasificados. El último estudio llevado a cabo en el año 2009 muestra en sus resultados que existe relación directa entre los resultados económicos y el comportamiento sostenible de la compañía. Otras conclusiones también ponen de manifiesto que las compañías más sostenibles son capaces de tener y retener el mejor talento humano.

CAPÍTULO 3

ESTADO ACTUAL DE LA R.S.E.

CAPÍTULO 3. ESTADO ACTUAL DE LA R.S.E.

1 INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), no es un tema nuevo. Desde los años 60 se han estado estudiando y desarrollando contribuciones teóricas por parte de investigadores de distintas áreas debido a su gran amplitud, siendo divulgados sus trabajos en publicaciones científicas tales como *Academy of Management Review*, *Journal of Business Ethics*, *Business Ethics Quarterly* o *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, entre otras. Sin embargo, en los últimos años, ha adquirido una nueva dimensión, la que considera a la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa, como una nueva forma de gestionar los negocios, a través de la aplicación de cinco elementos conformados por:

- Gobierno Corporativo.
- Marketing Responsable o Social.
- Cuidado del Medio Ambiente.
- Cumplimiento de las Normas Laborales.
- Ética Empresarial.

A estos aspectos se les suma otro componente que es una consecuencia de los anteriores, que es la Calidad de los Productos, elementos que en su conjunto buscan aumentar la rentabilidad de las organizaciones y al mismo tiempo contribuir al desarrollo de la sociedad, (Estrategia de Lisboa 2000, Libro Verde de la RSE 2001).

Algunos autores (Nieto y Fernández, 2004) mantienen que el inicio de una mayor preocupación por la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se ve impulsada en los años '90 con la caída del muro de Berlín. Ese sería el momento en que los gobiernos reconocen que dejarán de ser un factor decisivo en el mundo y que deberán ceder terreno a otros actores sociales. A esto se suma el surgimiento de nuevas tecnologías, particularmente, de Internet, herramienta que abrió a las sociedades y forzó a las compañías a ser más transparentes en sus transacciones.

La globalización, por su parte, ha dejado en evidencia la creciente brecha entre los que tienen tecnología y quienes no la tienen, y como las empresas pueden ser una fuerza impulsora de estos temas y asumir su responsabilidad.

En la actualidad, las empresas han entendido y aceptado que éste es un mundo complejo y que la capacidad de permanecer no depende sólo de los asuntos comerciales específicos que tradicionalmente acapararon su atención.

El conocimiento y la puesta en práctica de la Responsabilidad Social ha evolucionado positivamente en los últimos diez años (Olcese et al. 2008), lo que supone que cada vez las iniciativas, estudios e información sea mayor. De este modo las compañías, consumidores, administraciones públicas, en definitiva todos los stakeholders, pueden disponer de un criterio complementario, objetivo y fundamentado a la hora de tomar sus decisiones.

La globalización y la presencia de productos y personas en todas las partes del mundo es una realidad. El comercio internacional es positivo para el progreso económico de todos y para los objetivos sociales de eliminación de la pobreza y la marginación social (Martínez Coll, 2001).

Este proceso, se caracteriza por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales y la difusión acelerada de tecnología. Nos encontramos en un mundo globalizado en el que regiones desarrolladas económicamente, como la europea, corren el riesgo de perder competitividad y sufrir procesos de deslocalización de parte o la totalidad de su producción hacia países con costes productivos menores, como los países del Este de Europa, China o la India (Garrigues, 2005).

Actualmente, la situación económica a nivel mundial decrece como consecuencia de las turbulencias financieras registradas a mediados del año 2007 en Estados Unidos, desencadenadas por las crisis inmobiliarias, que provocaron una inflexión en el panorama económico internacional. Esto ha bloqueado la financiación y ha supuesto pérdidas importantes para mayoristas de las instituciones financieras (Fundación Entorno- B.C.S.D. España, 2009).

Con todos estos datos de partida, podemos afirmar que dirigir y gestionar una empresa a partir de la información proporcionada por indicadores exclusivamente económicos es muy

pobre, pues una organización se ve sometida a influencias de todo tipo. Por tanto es fundamental que los máximos órganos de gobierno y dirección de las empresas dispongan de un cuadro de mando integral que contenga indicadores relacionados con los activos intangibles y, en general, con la gestión de la sostenibilidad (Rodríguez y Alfaro, 2004).

En este contexto, las empresas responsables son las que aceptan las reglas del juego y serán capaces de adaptarse a los condicionantes del mercado, llevando a cabo una nueva forma de gobierno, gestionando sus costes y satisfaciendo las necesidades de los diferentes grupos de interés, compartiendo un compromiso y unos objetivos que permiten ser más eficientes en la inversión de recursos (García Vílchez, 2010).

2 ESTADO DE LA RSE INTERNACIONALMENTE

Según los últimos estudios, se estima que la población en el año 2050 alcance los 9000 millones de personas, siendo más de dos terceras partes de carácter urbano y siendo China la primera potencia mundial, duplicando el PIB a Estados Unidos y aumentando el efecto invernadero en un 40% con respecto a 2010 (Sandberg et al, 2010). Con estos datos, tanto los gobiernos como las organizaciones deben tener preocupaciones por estos aspectos y poner en práctica de forma urgente una cultura sostenible en sus actividades para evitar que desaparezcan los recursos naturales.

Según el estudio KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008 (KPMG International, 2008), el 80% de las principales empresas del mundo (pertenecientes al Global Fortune 250) publican datos sobre cuestiones ambientales, sociales y de gobierno en informes independientes o integrados en los informes financieros anuales, en comparación con el 50% que lo hacía en el año 2005. Las razones más importantes para la publicación de estas memorias son la ética y la innovación, y además, el 75% de las empresas disponen de una estrategia en materia de Responsabilidad Social Corporativa.

Internacionalmente, se está trabajando en diferentes consensos que permitan armonizar las iniciativas, conductas y comportamientos que están llevando a cabo las organizaciones en materia de sostenibilidad (García Vílchez, 2010).

En este sentido, según datos del Club de Excelencia en Sostenibilidad, a continuación se exponen los principales avances internacionales y acuerdos en este sentido.

- 1. Pacto Mundial (Global Compact) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU):** iniciativa de las Naciones Unidas que comenzó en 1999 y cuyo objetivo es promover la responsabilidad social corporativa desarrollando valores universales. Tiene como misión expandir los beneficios de la globalización y evitar los efectos negativos de la misma, mediante la difusión y convocatoria a los empresarios para cumplir y adoptar diez principios vinculados a los derechos humanos, los derechos laborales y al medio ambiente. El Global Compact está dirigido por el Programa de Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas, la Organización Internacional del Trabajo y la Oficina del Alto Comisionado de Derechos Humanos.
- 2. Declaración Tripartita de la Organización Internacional del Trabajo (OIT):** único texto universal que trata aspectos laborales y sociales de las empresas multinacionales. Los principios que estipula respecto de las esferas de empleo, formación, condiciones de trabajo y de vida y relaciones profesionales van dirigidos a los Gobiernos, a las empresas, en particular, las multinacionales, y a los trabajadores.
- 3. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE):** código de conducta corporativo que fue creado en 1976 y revisado en el año 2000. Esta guía busca mejorar la relación entre los negocios y la sociedad, dejando claro los derechos y responsabilidades de las empresas multinacionales. El principal objetivo de la misma es establecer políticas voluntarias que promuevan la transparencia empresarial en materia de relaciones laborales, gestión medioambiental, sobornos, competencia, intereses de los consumidores y difusión de ciencia y tecnología.
- 4. International Standard Organization (ISO):** Organismo normalizador internacional que ha elaborado una guía de recomendaciones en materia de responsabilidad social no certificable, la ISO 26000:2010. Esta norma está consensuada por diferentes partes de interés a nivel mundial, armonizando diversas visiones y prácticas, lo que constituye un factor clave en el crecimiento sostenible.

5. Otras entidades con peso, como CSR Europe y Global Reporting Initiative (GRI):

Estos organismos promueven la adopción de herramientas y metodologías para implantar en las compañías con el fin de mejorar su desempeño y para informar de forma unificada y transparente de los resultados que se están consiguiendo en materia de Desarrollo Sostenible.

3 ESTADO DE LA RSE EN EUROPA

Desde hace 10 años, la Unión Europea (UE) es el organismo que más está impulsando las directrices comunes entre los estados miembros, marcando una serie de pautas dentro del Libro Verde de la Comisión Europea (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001a). El objetivo es iniciar un amplio debate sobre cómo puede fomentar la Unión Europea la responsabilidad social de las empresas, en particular sobre cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y la validación (García Vélchez, 2010).

El Libro Verde define la Responsabilidad Social como un concepto con arreglo al cual las empresas deciden integrar de forma voluntaria las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores. Este concepto va más allá de la legislación e intenta llegar donde ésta no llega.

La responsabilidad social de las empresas cuenta con dos perspectivas:

1. La interna, que contempla el interior de la empresa: los accionistas, los trabajadores y la gestión de recursos naturales en la producción que afectan al medio ambiente. Esta dimensión cuenta con dos ámbitos, el relativo a los trabajadores, donde el Libro Verde estudia tres aspectos: la gestión de los recursos humanos, la salud e higiene en el lugar de trabajo y la adaptación al cambio, y el relativo al medio ambiente, centrando aquí la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales.
2. La externa, que se refiere a los interlocutores externos, socios comerciales, clientes, consumidores, proveedores e interlocutores públicos y las ONG's.

Por otra parte, dentro de la estrategia para el Desarrollo Sostenible de la Unión Europea existe una visión a largo plazo (Comisión de las Comunidades Europeas, 2002), donde exista una sociedad más justa, comprometida con un medio ambiente más seguro, y mayor calidad de vida, potenciando un crecimiento económico y progreso social.

La estrategia se centra fundamentalmente en la gran problemática mundial del cambio climático y sus efectos, los posibles peligros para la salud pública de los numerosos productos químicos que se utilizan actualmente, el aumento de la presión sobre algunos recursos naturales, la pobreza y la exclusión social, el envejecimiento de la población y la congestión y contaminación que origina el transporte, sobre todo aéreo y por carretera. La dimensión global de las cuestiones ambientales requiere la integración del concepto de sostenibilidad en las distintas políticas sectoriales para que, de este modo, se refuercen mutuamente, se adopten soluciones de compromiso basadas en decisiones informadas y que los objetivos sociales y medioambientales se cumplan con el mínimo coste económico. El éxito de cualquier estrategia de Desarrollo Sostenible depende básicamente del cambio de comportamiento de las personas y de los costes ambientales que está produciendo nuestro actual modelo de crecimiento económico y de consumo (Intxaurreaga, 2001).

Por otra parte, además de sensibilizar a los ciudadanos en este cambio cultural, potencia la publicación de una memoria anual con la triple cuenta de resultados para aquellas empresas de más de 500 empleados y valora la importancia de la comunicación y transparencia con los diferentes grupos de interés con los que la compañía interactúa.

Recientemente, CSR Europe (2009) ha publicado una guía donde analiza por países, las organizaciones y actores en el campo de la RSC, las diferentes iniciativas y buenas prácticas que se están llevando en este campo. En esta guía se ponen de manifiesto cómo cada país está enfocando el desarrollo del concepto dentro del ámbito político así como las diferentes fundaciones, asociaciones y organizaciones que impulsan esta corriente.

Así mismo, la Unión Europea, a través de la Estrategia UE 2020 (2010) pretende poner de manifiesto los elementos claves del Desarrollo Sostenible en los próximos años. Se apoya en que la preservación de la energía, el uso racional de los recursos naturales y de las materias primas, la eficiencia y el incremento de la productividad serán los factores clave de

competitividad de la industria y de las economías europeas en el futuro. La estrategia se centra en tres prioridades (García Vílchez, 2010):

1. Crear valor basando el crecimiento en el conocimiento. Se basa en la innovación apoyada en la educación, investigación, la economía digital y la creatividad.
2. Potenciar el papel de los ciudadanos en sociedades inclusivas. La creación de empleos, la flexibilidad de los mercados laborales, el desarrollo del espíritu empresarial y una protección del aprendizaje potenciará el crecimiento de las empresas y la gestión de las transiciones de los mercados laborales.
3. Crear una economía competitiva, conectada y más respetuosa del medio ambiente. La UE ha de ser capaz de competir de manera más efectiva y de mejorar su productividad consumiendo menos recursos y energías no renovables, y haciéndolo de manera más eficiente, en un mundo en el que los precios serán cada vez más altos y cada vez será más reñida la competencia para obtenerlos. Todo ello redundará sobre los sectores industriales y energéticos, desde las más tradicionales a las más sofisticadas. Igualmente, el uso de las nuevas tecnologías La modernización y la interconexión de las infraestructuras, la reducción de la carga administrativa y la aceleración de la penetración de las innovaciones en el mercado contribuirán a la consecución de este objetivo.

El 25 de octubre de 2011 la Comisión Europea ha presentado la nueva Comunicación sobre RSE “Responsabilidad Social de las Empresas: una nueva estrategia de la UE para el periodo 2011-2014”. En el informe asegura que colaborarán con los estados miembros las empresas y el resto de actores implicados para asegurar un seguimiento regular de los procesos realizados en materia de RSE.

4 ESTADO DE LA RSE EN ESPAÑA

La RSE en España, al igual que la del resto de países del mundo, ha sufrido una importante evolución en los últimos años. El Anuario sobre RSC en España, publicado por la Fundación Ecología y Desarrollo, donde se lleva a cabo un repaso a la prensa económica del año 1999

ofrecía entonces un balance desolador. La atención prestada por los medios de comunicación a la RSC era muy escasa. Tampoco había en España centros de información a los que recurrir, aunque cabe destacar en aquel año el lanzamiento por parte de IESE y Fundación Entorno de su Foro Empresa y Desarrollo Sostenible o, el lanzamiento por parte de Fundación Ecología y Desarrollo del Boletín Ecología y Desarrollo (ECODES).

A partir del año 2000 se empiezan a dar signos de cambio dado que empieza a fortalecerse la demanda internacional de responsabilidad social corporativa hacia las grandes empresas españolas. A nivel internacional, se constituye en junio del año 2000, el Sustainable Investment Research International Group, organización de análisis de RSC, que empieza a ejercer escrutinio sobre las empresas españolas, junto con la creciente atención de otras agencias de análisis de RSC, como el Ethical Investment Research Service (E.I.R.I.S). Uno de los hitos se produce con la firma por parte del Grupo Inditex del programa Pacto Mundial de Naciones Unidas a finales del año 2001. El paso dado por Inditex empieza a dotar de credibilidad en España a la filosofía RSC. Posteriormente, la firma de más de un centenar de compañías convierte a España en uno de los países donde más éxito ha tenido el programa de Naciones Unidas. Tras estos hechos, comienzan a crearse seminarios, foros de discusión, o líderes de opinión y foros especializados, como el grupo de trabajo creado por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), el Foro de Reputación Corporativa o el Club de Excelencia en Sostenibilidad y el Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (FORETICA).

Otros factores que contribuyen a despertar el optimismo acerca del futuro de la filosofía de la responsabilidad social corporativa en España son (García Vílchez, 2010):

- Las administraciones públicas comienzan a formular propuestas para la promoción de la RSC.
- Las ONG's españolas comienzan a dirigir con acierto las expectativas sociales en materia de RSC.
- La RSC se convierte, a partir del segundo semestre del año 2002, en materia habitual en los medios de comunicación españoles.

Por otro lado, la confianza social que tienen los diferentes grupos de interés en las empresas españolas es un aspecto importante a la hora de que las compañías pongan en marcha el modelo de sostenibilidad o RSC en su gestión. La realidad actual sobre este aspecto es la siguiente (Vicente, 2008):

- Las compañías españolas se enfrentan a un clima de opinión favorable.
- La capacidad de las compañías españolas de generar confianza social depende, en buena medida, del sector en el que operan.
- Los ciudadanos se muestran dispuestos a castigar a aquellas compañías cuyo comportamiento en cuestiones sociales, ambientales o en materias de orden ético perciban como menos avanzado.
- La credibilidad de las acciones empresariales en materia de R.S.C. depende, sobre todo, de la calidad de las prácticas desarrolladas en materia de recursos humanos.
- Las compañías españolas no están dedicando los suficientes recursos para la gestión de asuntos como el cambio climático, la igualdad de oportunidades o la integración de los inmigrantes en la sociedad española.
- Los informes de responsabilidad corporativa generan, por el momento, poca confianza entre los expertos consultados.
- Las ONG's, los amigos o los familiares son, por el momento, fuentes de información sobre responsabilidad corporativa más creíbles que los directivos de las compañías.
- Las compañías españolas han llevado el discurso a la práctica y que, en los últimos años, ha mejorado el desempeño de aquéllas en cuestiones sociales, ambientales y de orden ético.

Sin embargo, aunque los signos son positivos, conviene mencionar que, a pesar del creciente interés de organizaciones internacionales, la RSC en España sigue siendo cosa de grandes empresas.

El Informe Forética 2011, ha reflejado como el contexto de crisis severa ha permitido valorar la fortaleza de la RSE y la confirma como una tendencia secular.

Muchos expertos del mundo empresarial han apoyado la idea de que la Responsabilidad Social Empresarial ha fallado a la hora de reducir riesgos y corregir conductas, sin embargo presenta una herramienta fundamental para mejorar el modelo económico que se plantea para el futuro.

4.1 POSICIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS

Si realizamos un análisis comparativo de los datos obtenidos en los prestigiosos Informe FORETICA 2006 (FORETICA, 2006), Informe FORETICA 2008 (FORETICA, 2008) e Informe FORETICA 2011 (FORÉTICA 2011), se comprueba que las variables de gestión para las compañías han incrementado ligeramente su puntuación media, mientras que las variables agrupadas en acción social han descendido de manera moderada. Los empresarios otorgan cada vez mayor importancia a la gestión empresarial que a la acción social, a la hora de valorar la Responsabilidad Social de una compañía.

En cuanto a las prioridades en materia de RSE, el informe de 2011 ha reflejado como nuevas prioridades la creación de empleo mientras que el respeto del medio ambiente ha caído posiciones.

La gran mayoría de los empresarios, casi un 70%, están convencidos de que la importancia de la RSC va a seguir creciendo en los próximos años. Un 25% adicional piensa que su importancia va a seguir siendo como hasta ahora. Por su parte, la visión de la empresa acerca del papel que deben jugar las administraciones públicas en materia de Responsabilidad Social es la de fomentar su desarrollo (64%) más que regular sobre ella (27%). Tan sólo un 9% de las empresas entiende que la Administración debe permanecer al margen del debate de la Responsabilidad Social.

Por su parte, las empresas de gran tamaño están desarrollando año tras año su Memoria de Sostenibilidad. Consiste en publicar de forma transparente los resultados económicos, sociales y ambientales de la organización durante el año. Esta herramienta tiene una gran acogida en las empresas de mayor tamaño, ya que más del 54% de las mismas

elaboran o tienen pensado elaborar su memoria de sostenibilidad y son líderes en la aplicación de políticas de RSE, es decir creen en ella y la aplican. Mientras, tan sólo un 15% de las PYMES creen en la RSE o hacen algún tipo de actividad relacionada.

Relacionando el comportamiento sostenible de las empresas y la situación de crisis que viven los países en este periodo, el director de la Comisión Promotora del Consejo Estatal de RSE y actual ministro de la Presidencia, D. Ramón Jáuregui, destaca en sus discursos el valor de la RSE en momentos de crisis (Fundación Alternativas. Informe 2009), ya que gracias a ella, se va a recuperar el sentido social de las empresas y va a crecer por parte de la sociedad la demanda de información veraz a las compañías. Además afirma que de esta situación quien sale perjudicado es la empresa irresponsable, y añadió que va a aumentar la exigencia de la sociedad para con las empresas y sus directivos.

En la figura 3-1, se muestra el avance de las empresas en la integración estratégica y operativa de la RSE. En el análisis sólo se consideran aquellas empresas que tienen una política de RSE.

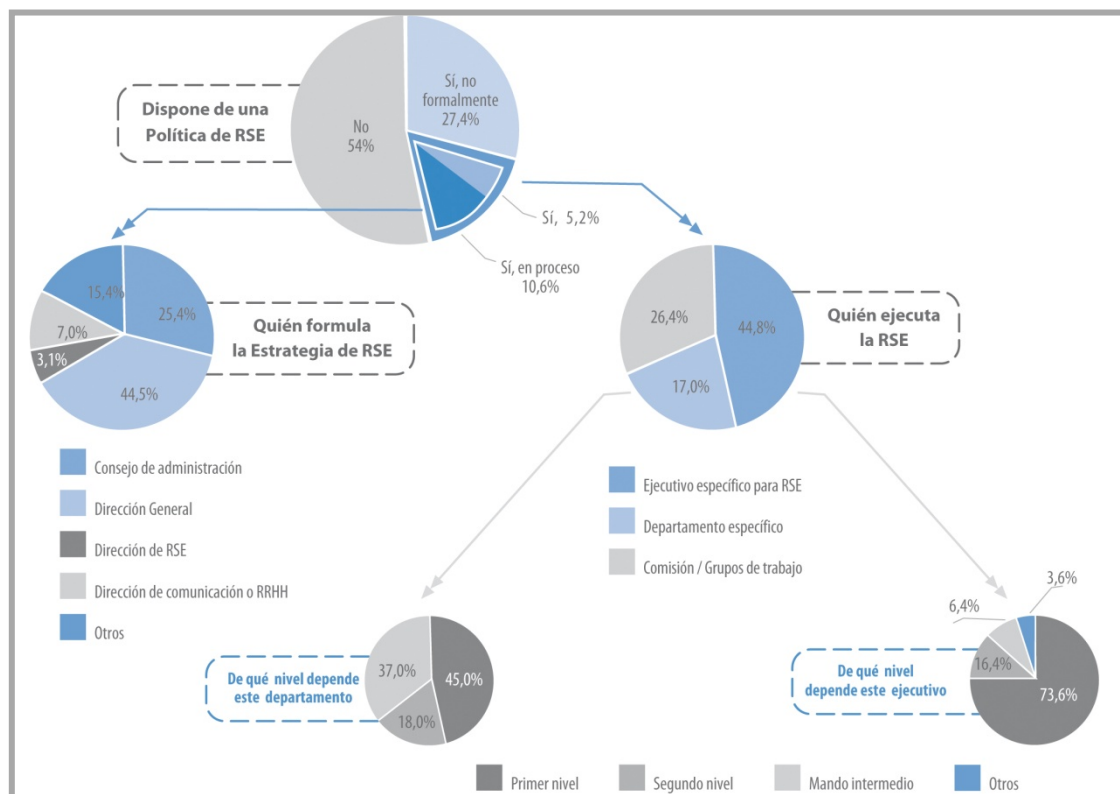


Figura 3-1. Integración estratégica y operativa de la RSE. Informe Forética 2011. FORÉTICA 2011.

En dicho grafico podemos ver que la Dirección General de la organización constituye el principal impulsor de las políticas de RSE, seguida del Consejo de Administración. Cinco de cada cien empresas tiene estructurada la función de la RSE mediante políticas y procedimientos sistematizados y otro 11% se encuentra en proceso de formalización.

A nivel operativo no existe un modelo dominante para integrar la RSE en el organigrama. El Director de RSE se sitúa en la cúpula del organigrama y se consolida como la fórmula más extendida, como ocurre en el 45% de los casos. En segundo lugar, la integración de la responsabilidad social se delega a través de la creación de comités o grupos de trabajo representando el 26% de las observaciones. Por último, un 17% de las empresas con políticas de RSE delega la ejecución agregando la responsabilidad en RSE a otro departamento preexistente como comunicación, recursos humanos o calidad.

Las distintas formas de integrar la RSE en la organización tiene implicaciones a nivel jerárquico, así, la figura del Director de RSE es la que goza de un mayor peso específico ya que suele estar integrada en el Comité de Dirección en 73,6% de las empresas. En el caso de la atribución de las funciones a un departamento preexistente, la RSE tiene un perfil menos elevado, ya que solo en el 45% de los casos el titular de la RSE depende del primer nivel, un 18% está en un segundo nivel y un 37% descansa sobre mandos intermedios.

4.2 POSICIONAMIENTO DEL CONSUMIDOR

El estudio “Sustainable Futures 09” (Havas Media, 2009) analiza la opinión de 22.000 ciudadanos sobre grandes marcas a nivel mundial de diferentes sectores y su relación con el Desarrollo Sostenible. Las entrevistas se llevaron a cabo en los siguientes países: Estados Unidos, Suecia, Reino Unido, Brasil, China, Francia, España, Alemania, India y México, donde se consultó alrededor de 2.400 ciudadanos por país. En cada mercado se analizaron 20 marcas pertenecientes a ocho sectores de actividad: alimentación, bienes de consumo, telecomunicaciones, finanzas, automoción, energía, servicios públicos y distribución.

Según los resultados del estudio, destacar que un 90% de los consumidores a nivel internacional conocen el concepto sostenibilidad y que el 50% lo usa de forma cotidiana.

En el caso concreto de España, un 80% de los consumidores españoles, considera que es responsabilidad de las empresas encontrar soluciones a los retos que plantea la sostenibilidad. Únicamente el 34% de los entrevistados españoles creen que ésta es tarea exclusiva de los gobiernos. Además este estudio afirma que un 50% de los ciudadanos españoles encuestados opina que las empresas deberían mantener una actitud activa en el ámbito de la RSC, mientras que sólo un 31% cree que esto sucede realmente (García Vílchez, 2010).

Por último, el Informe Forética 2011 (FORÉTICA 2011) ha reflejado que desde el punto de vista del ciudadano, se observa una mayor maduración del concepto de RSE y una valoración positiva de la preocupación de las empresas sobre la sociedad y el medio ambiente. Dentro del perfil de los ciudadanos activos destaca su consistencia, que no ha flaqueado en tiempos de crisis y que constituye un referente para la población menos aplicada.

En la figura 3-2 se muestra la evolución de la confianza ciudadana en la RSE desde el año 2004 al 2010.

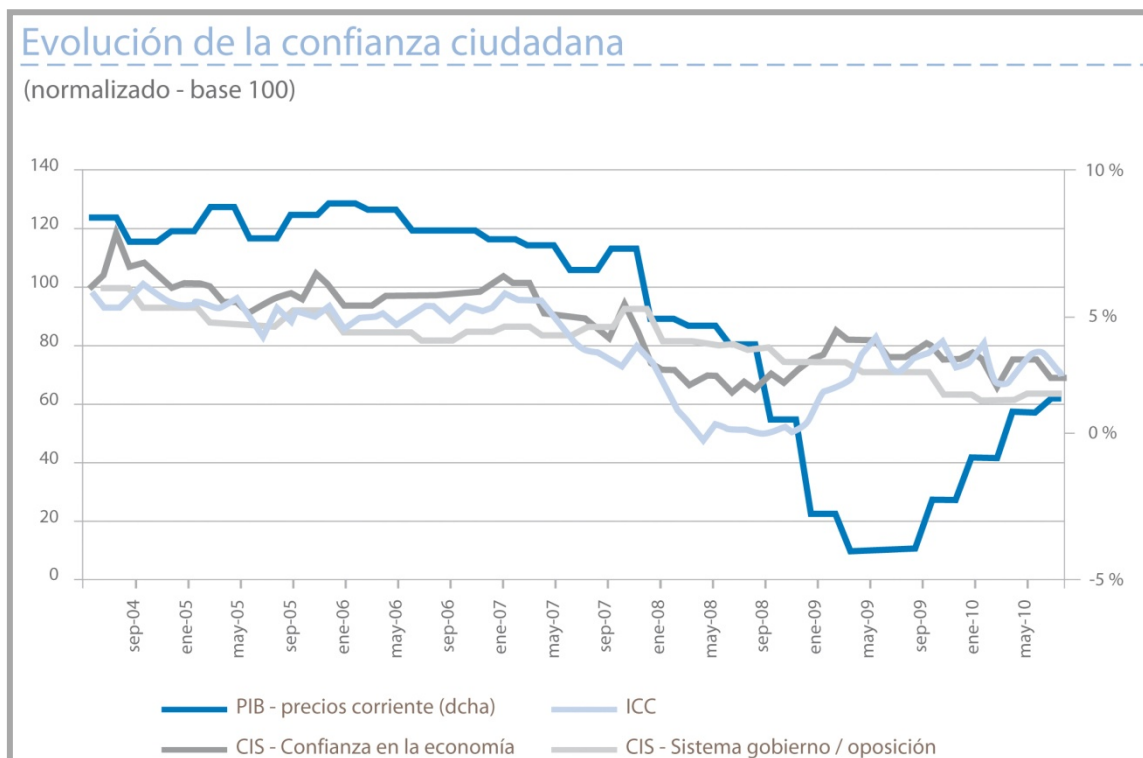


Figura 3-2. Evolución de la confianza ciudadana. Informe Forética 2011. FORÉTICA 2011.

Como se puede ver en la figura 3-2, en momento de crisis el ciudadano experimenta un fuerte escepticismo en términos del Índice de Confianza del Consumidor (ICC), así como en su confianza en el estado de la economía y en el sistema gobierno-oposición (CIS). Descontando el efecto de la crisis en la confianza del consumidor, vemos que las lecturas obtenidas en este estudio reflejan la solidez del fenómeno de la responsabilidad social.

4.3 LA RSE EN LAS PYMES ESPAÑOLAS

Según el Informe de la Fundación Alternativas (2009), las Pymes desempeñan un papel especialmente importante en la economía española, no sólo en términos económicos, sino también en el aspecto humano. Y, por tanto, es singularmente importante que la promoción de prácticas de RSC se haga de forma coordinada y con iniciativas que faciliten su adopción por parte de unas empresas, cuyos recursos de gestión alejados de la actividad meramente productiva son escasos.

El concepto Pyme (pequeñas y medianas empresas) agrupa a todas las empresas que emplean a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros. En 2008 había en España un total de 3.419.491 empresas, de las cuales 3.414.779 eran Pymes, lo que representa el 99,86% de las compañías y en torno al 40% de la población activa (Recomendación de la CE, 6 de mayo de 2003) (Doc C (2003) 1442).

El tamaño de las compañías varía sensiblemente según sectores económicos. Así, la mayor proporción de empresas grandes (con 250 o más asalariados) se concentra en la industria. La mayoría de las Pymes desarrolla sus actividades en el sector servicios, dedicándose principalmente a actividades inmobiliarias, hostelería y al comercio al por menor de alimentos y bebidas.

Dada la elevada cifra de población activa que concentran, adquiere mayor importancia que las Pymes incorporen el concepto de Responsabilidad Social Corporativa. Es bien sabido que las pequeñas y medianas empresas participan en todos los momentos del proceso productivo como proveedores y como productores de bienes y servicios. Son un elemento generador de crecimiento y de desarrollo por su elevada capacidad de crear empleos productivos y por ser un elemento estratégico para cualquier proceso de transformación social y cultural de un país.

La integración de la RSE en las políticas y gestión de las compañías no debería estar protagonizada en exclusiva por las grandes compañías, las Pymes han sido en este sentido las grandes olvidadas hasta el momento.

Los factores que, a juicio de los empresarios, son más determinantes para impulsar el desarrollo de la RSE son, en primer lugar, la mejora de la reputación y, en segunda posición, la obtención de ventajas competitivas. Por el contrario, entre los motivos que influyen en menor medida para los empresarios apuesten por la RSE se encuentran la presión de las ONG y la reducción de costes.

Asimismo, los estudios desarrollados al respecto sugieren que las principales ventajas que se pretenden con la implementación de la RSE en las Pymes son una mejora en la reputación y el clima laboral de la organización. El logro de una mayor competitividad y la obtención de una productividad superior se plantean como otros objetivos menos determinantes, buscados con la implementación de prácticas de RSE (Nieto Antolín, 2005).

Uno de los principales problemas que existe en la actualidad para la implantación de prácticas de RSE en las Pymes es la falta de conocimiento o formación por parte de las mismas. Existe también en algunos sectores la creencia generalizada de que la adopción de prácticas de RSC en la gestión de una compañía implica un incremento de los costes.

Una ventaja de las Pymes frente a las grandes compañías es que desarrollan sus actividades en un ámbito geográfico más reducido, permaneciendo más centradas en mercados locales y gozando de un mejor conocimiento de posibles problemas e inquietudes de las comunidades en las que desarrollan sus actividades. El sentido común indica que actuar de forma correcta en la satisfacción a los clientes, la motivación de los empleados, la preocupación por los proveedores o la protección del medio ambiente tiene una influencia directa en los resultados económicos de las empresas. Sin embargo, en los últimos años están apareciendo otros motivos que exigen que las empresas sean responsables, como la presión de los clientes, las comunidades locales, los bancos, los inversores o las compañías aseguradoras.

Para una compañía, independientemente de su tamaño, ser competitivo significa tener la capacidad de adaptarse a las nuevas demandas del mercado y de la sociedad. Las características de las Pymes, más flexibles, personales y en contacto directo con la sociedad,

permiten una respuesta más rápida a los cambios y una detección precisa mayor de las oportunidades que ofrece el mercado.

La responsabilidad empresarial implica adoptar medidas e integrar aspectos sociales y medioambientales en el modo de actuar de la compañía. En el aspecto social, una Pyme debe centrarse en el desarrollo de políticas de actuación en el lugar de trabajo y en la configuración de una política social que le permita establecer vínculos con la comunidad que le rodea. En el aspecto medioambiental, una Pyme debe establecer una política ambiental que minimice los impactos negativos que ésta pudiera producir sobre el medio ambiente.

Buena parte de las actuaciones en materia de RSE por parte de una Pyme deben ir orientadas al cuidado de sus empleados. La persona es la que hace a la empresa, y de ella dependen sus resultados. Los empleados son, dentro de la empresa, los que están en contacto directo con el exterior y los que dan una imagen de ella. El establecimiento de relaciones de confianza mutua entre directivos y empleados, la consulta a los mismos sobre temas empresariales de importancia para la empresa o el establecimiento de mecanismos óptimos de desarrollo profesional son ejemplos que podrían servir para ilustrar buenas actuaciones en materia de RSC en relación con los recursos humanos de una Pyme (Murillo D. y Lozano J.M. 2006).

Otro ámbito de actuación importante en materia de RSE para una Pyme son los clientes. Una compañía puede concebirse como una organización humana, dependiente de una serie de relaciones internas y externas necesarias para su prosperidad. El éxito de una compañía depende de las relaciones establecidas con sus grupos de interés. El mantenimiento del “buen nombre” o reputación de una compañía depende de que ésta actúe correctamente en todas sus relaciones laborales. Una buena reputación es fundamental para lograr el éxito en cualquier mercado. Las compañías que ejecutan políticas de RSE alcanzan mayor credibilidad que aquéllas que no lo hacen, ya que se alinean con los valores e inquietudes de los ciudadanos, hecho que repercute positivamente en los resultados.

Respecto al medio ambiente, el ahorro energético, la prevención de la contaminación, la minimización de la producción de residuos o el reciclaje son asuntos que afectan a cualquier compañía, y que permiten mejorar las relaciones con la comunidad local, fidelizar a los empleados o generar lealtad entre los clientes.

Para una gran mayoría de empresas, grandes o pequeñas, una comunicación eficaz y regular puede tener un impacto directo y positivo sobre los resultados finales, especialmente con la apertura de nuevas oportunidades de negocio. Una comunicación efectiva tendrá una serie de consecuencias positivas sobre la compañía, entre las que cabe destacar el mayor nivel de satisfacción y lealtad del cliente y la mejora del buen nombre de la compañía, la marca o el producto.

5 FACTORES INFLUYENTES EN LA ADOPCIÓN DE POLÍTICAS DE RSE

Según los resultados que arroja el Informe Entorno 2009 (Fundación Entorno, BCSD España, 2009), existen una serie de factores que impulsan la sostenibilidad en las empresas de dos formas, factores impulsores y limitantes (Tabla 3-1.):

- **Factores Impulsores.** Su influencia es positiva en el impulso de políticas ambientales o sociales.
- **Factores Limitantes.** Su carácter es negativo, y por tanto, frenan el desarrollo de la sostenibilidad en la empresa.

Valorando objetivamente los resultados estadísticos de dicho informe, las empresas españolas aplican políticas de Responsabilidad Social dentro de sus organizaciones principalmente por dos motivos: exigencias legales y mejora de la imagen/reputación de la empresa (García Vílchez, 2010).

FACTORES CONSIDERADOS					
FACTORES	Legales	Económicos	Mercado	Sociales	Técnicos
Impulsores	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptación a las políticas y legislación pública. - Temor a sanciones. - Responsabilidad derivada de un mal uso de productos o servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de la rentabilidad. - Obtención de ayudas, subvenciones e incentivos fiscales. - Rebajas en primas de seguros y acceso preferente a créditos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exigencias del mercado. - Ventajas frente a competidores. - Indicadores de accionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de la imagen-reputación de la empresa. - Ocurrencia de episodios especialmente sensibles en los medios de comunicación. - Presión de determinados grupos de interés - Compromiso de la dirección. 	
Limitantes	<ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento de la normativa. - Dificultades para adaptarse a la legislación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevada inversión - Dificultad para obtener beneficios tangibles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de valoración por parte del cliente/consumidor - Competencia desleal 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de compromiso de la dirección. - Desconocimiento de las necesidades y expectativas de los grupos de interés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultades técnicas. - Falta de formación. - Desconocimiento de la problemática actual en este ámbito.

Tabla 3-1. Factores influyentes en la adopción de políticas de RSE. Informe Entorno 2009. Fundación Entorno, BCSD España.

BLOQUE 2. MEDIDA Y GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL. SECTOR DE LA LOGÍSTICA Y EL TRANSPORTE

CAPÍTULO 4

**MEDIDA DEL DESARROLLO SOSTENIBLE.
INDICADORES E ÍNDICES DE
SOSTENIBILIDAD**

CAPÍTULO 4. MEDIDA DEL DESARROLLO SOSTENIBLE. INDICADORES E ÍNDICES DE SOSTENIBILIDAD

1 INTRODUCCIÓN

A la hora de medir la evolución de los resultados de una compañía en un ámbito concreto es preciso contar con una variable temporal numérica que ayude a gestionar los recursos de la compañía para obtener resultados consistentes a largo plazo, estudiando la tendencia de los datos periódicamente (Korhonen, 2003) (Lo, 2010). A este dato o conjunto de datos numéricos se les denomina indicadores.

Los indicadores, permiten hacer una comparativa de los resultados con el sector y la competencia en procesos de Benchmarking, donde la clave reside en separar las medidas comunes en funciones similares para entender al resto de participantes del sector durante toda la cadena de valor (Camp, 1989) (Gold et al, 2010).

Böhringer y Löschel (2006) señalaron que la supervisión del avance hacia el Desarrollo Sostenible necesita identificar indicadores que proporcionen información manejable sobre las condiciones económicas, sociales y medioambientales.

Dos de los autores más influyentes en el tema de memorias e indicadores, Simon Zadek y Ernst Ligteringen (2005), sostienen que el uso de indicadores de RSE tiene dos motivos: “El primero es ayudar a gestionar e implementar prácticas de negocio más responsables y transparentes. El otro, es proveer de una visión clara acerca de cuáles son los principales conceptos del desarrollo sostenible y la RSE”.

Desde la creación del concepto como tal, los indicadores de Desarrollo Sostenible se han relacionado con la riqueza de un territorio o un ecosistema (Tolón et al, 2002) como es el ejemplo de la Agenda Local 21 (Naciones Unidas, 1992). Cada vez es más habitual que los organismos públicos internacionales más prestigiosos desarrollen y calculen, anualmente, índices ambientales, sociales o económicos, e incluso en algunos casos trabajen con índices agregados de Desarrollo Sostenible (Schuschny, 2008).

Las tres funciones básicas de los indicadores (O.C.D.E., 1997) son: simplificación, cuantificación y comunicación. Son simplificaciones de la realidad que la cuantifiquen a través de una escala y permitan compararla con un objetivo. Por último, sirven para dar información referente al objeto de estudio.

Rayén (2001) presentó la evolución de los indicadores de Desarrollo Sostenible en tres generaciones. La primera generación de indicadores son los que habitualmente reciben el nombre de indicadores ambientales o de sostenibilidad ambiental. Esta es una primera generación porque corresponden al desarrollo producido entre los años ochenta y la actualidad.

La segunda generación de indicadores corresponde al desarrollo realizado desde el enfoque multidimensional del Desarrollo Sostenible. Se trata de sistemas de indicadores compuestos de tipo ambiental, social, económico e institucional.

En la actualidad se trabaja con indicadores de tercera generación, en los cuales está incorporado lo económico, social y ambiental de forma transversal y sistemática.

2 INDICADORES DE DESEMPEÑO

2.1 DEFINICIÓN DE INDICADOR

Según Chevalier et al (1992), un indicador es una medida de la parte observable de un fenómeno que permite valorar otra porción no observable de dicho fenómeno.

Un indicador es una variable numérica que aporta información más allá del dato, y que sirve por tanto para conocer y analizar una realidad o fenómeno que está teniendo lugar. Un ejemplo de indicador medioambiental podrá ser la cantidad de CO₂ emitida por una industria a la atmósfera en un año, y permite aportar información sobre una realidad como es el calentamiento global.

Gallopin (1996,1997) lo asocia con la teoría de sistemas, tratando los indicadores como variables. Son las representaciones operativas de un atributo, definidas mediante un método de medida y observación determinado. Es un instrumento analítico que representa el modelo.

Si el indicador es complejo de medir, se puede calcular de forma indirecta a través de otra variable cuantitativa, cuyo resultado se encuentre íntimamente relacionado con el resultado de la variable que queremos conocer, y disponer de la escala propia que necesitemos para poder realizar la medición de forma fácil (D'Elia, 2001).

Los sistemas de indicadores se pueden usar para cuatro aplicaciones fundamentales (Castro, 2002):

- Modelado. Análisis de los elementos que componen el sistema y subsistemas.
- Simulación. Una vez se disponen, se pueden ver los resultados que se producen variando alguna variable.
- Seguimiento y Control. Una vez establecidos los valores objetivo, se puede determinar el grado de consecución de los mismos.
- Predicción. Al trabajar con series temporales y ver la evolución, se puede vaticinar lo que podrá suceder en el futuro.

Se disponen de multitud de denominaciones para este término (indicador, ratio, métrica, Key Performance Indicator (K.P.I.), etc.) y de definiciones para el mismo. A continuación se presentan algunas de las más representativas (García Vílchez, 2010):

La Comisión de Desarrollo Sostenible de la U.E. (2001) lo asemeja a los facilitadores del proceso de toma de decisiones, siendo ellos los que pueden ayudar a medir y calibrar el progreso hacia las metas de Desarrollo Sostenible. Además, pueden constituirse en verdaderas señales de alerta que prevengan daños económicos, sociales y ambientales.

Bermejo (2001) afirma que son un medio de simplificar una realidad compleja centrándose en ciertos aspectos relevantes, de manera que queda reducida a un número manejable de parámetros.

El I.H.O.B.E. (2001) lo vincula con una herramienta de control por parte de la dirección para facilitar información relevante, resumida en forma de declaraciones concisas e ilustrativas, en la toma de decisiones. Los indicadores medioambientales resumen extensos datos medioambientales en una cantidad limitada de información clave significativa.

El Comité técnico AEN/CTN 66 (2003) lo define como el dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Existen diferentes clasificaciones en función del criterio elegido. Según Zarzosa (1996), la estructura de los indicadores puede adoptar tres diferentes agrupaciones afines:

1. Por temas, medios o sectores. Agrupación relativa la proximidad e interrelación lógica por compartir una afinidad evidente debido a que forman parte del mismo campo de aplicación.
2. Estructura causal. Existe una relación causa-efecto demostrable y patente.
3. Estructura espacial o ecosistémica. Corresponde a indicadores que se agrupan por territorio.

Según Sikdar (2004), se han desarrollado dos tipos de indicadores:

1. Indicadores de contenido: aquellos que muestran el estado de un sistema.
2. Indicadores de desempeño: miden el comportamiento de un sistema.

Además Sikdar establece tres grupos de indicadores en función de los aspectos que contempla:

- Grupo 1: Económicos, ecológicos y sociológicos.
- Grupo 2: Socio-económicos, ecoeficiencia y socio-ecológicos.
- Grupo 3: Indicadores de Desarrollo Sostenible.

En relación a estas definiciones, podemos afirmar en esta tesis, la necesidad de utilizar indicadores para medir y poder comparar y conocer a fondo los procesos, su variabilidad y las causas. El indicador sirve para valorar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en cualquier aspecto y para medir tendencias, permitiendo de manera rigurosa y sistemática la mejora de los resultados de la organización, con datos concretos y huyendo de percepciones subjetivas.

2.2 CARACTERÍSTICAS DE UN INDICADOR

Antes de analizar con detalle las características que debe reunir un indicador, es necesario compararlo con el objetivo que se pretende alcanzar (García Vélchez, 2010). Todos los objetivos que la compañía defina deberán tener un planteamiento S.M.A.R.T (Bartle, 2007):

- Específicos (Specific): claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación.
- Medibles (Measurable): que sea posible cuantificar los fines y beneficios.
- Realizables (Achievable): que sea posible lograr los objetivos (conociendo los recursos y las capacidades a disposición de la comunidad).
- Realistas (Realistic): que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo.
- Limitado en tiempo (Time bound): estableciendo el periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos.

Según la O.C.D.E (1993), los principios básicos con los que debe cumplir todo indicador son estos siete:

1. Los valores de los indicadores deben ser medibles (o al menos observables).
2. Los datos han de estar disponibles o deben poderse obtener mediante mediciones específicas.
3. La metodología para la recogida y procesamiento de los datos, así como para la construcción de indicadores debe ser clara, transparente y estandarizada.
4. Los medios financieros, humanos y técnicos para la construcción y monitorización de indicadores han de estar disponibles.
5. Los indicadores han de estar relativizados al objetivo y ser de coste eficiente.
6. Han de disponer de aceptación dentro del entorno en que se usen y ser apropiados para la toma de decisiones.

7. La participación y el uso de los indicadores es algo fundamental.

Por otro lado, según la norma UNE 66175 (Comité Técnico AEN/CTN 66, 2003), las particularidades y requisitos destacados que debe reunir un indicador son ocho:

1. Simbolizar una actividad importante o crítica del proceso que queremos medir para mejorar.
2. Tener una relación lo más directa posible sobre el concepto valorado con objeto de ser fieles y representativos del criterio a medir.
3. Los resultados de los indicadores deben ser cuantificables, y sus valores expresarse normalmente a través de un dato numérico o de un valor de clasificación.
4. El beneficio que se obtiene del uso de los indicadores debe superar la inversión de capturar y tratar los datos necesarios para su desarrollo.
5. Deben ser comparables en el tiempo, y por tanto pueden representar la evolución del concepto valorado. De hecho, la utilidad de los indicadores se puede valorar por su capacidad para marcar tendencias.
6. Deben ser fiables, es decir proporcionan confianza a los usuarios sobre la validez de las sucesivas medidas.
7. Deben ser fáciles de establecer, mantener y utilizar.
8. Deben ser compatibles con los otros indicadores del sistema implantados y por tanto permitir la comparación y el análisis.

Como conclusión, en el desarrollo de esta tesis se ha seleccionado el criterio aportado por la Norma ISO 26000:2010 por tratarse del estándar internacional en cuanto a responsabilidad social más reconocido y actualizado. Dicha norma expresa que un indicador proporciona información cuantitativa o cualitativa comparable sobre resultados o consecuencias, asociadas a la organización y muestra los cambios que se producen con el paso del tiempo. Los indicadores pueden utilizarse por ejemplo para hacer seguimiento o evaluar el logro de los

objetivos del proyecto a lo largo del tiempo. Deberían de ser claros, informativos, prácticos, comparables, precisos, creíbles y fiables.

2.3 SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS A TRAVÉS DE INDICADORES

A la hora de utilizar los indicadores para la medición y el control de las diferentes variables de gestión y objetivos de una organización, pueden presentarse diversos problemas (García Vílchez, 2010).

Según Zarzosa (1996), existen cuatro problemas básicos en el uso de indicadores que es necesario tener en cuenta:

- Posibles ambigüedades entre el indicador y el fenómeno que se quiere medir.
- Escasez de datos estadísticos que puede obligar a recalcular datos omitidos.
- Dificultad práctica de incluir indicadores subjetivos.
- El carácter desagregado de indicadores sociales hace que se lleven a cabo agregaciones para simplificar la realidad.

Por otra parte, es necesario considerar los niveles de referencia de un indicador para tener un objetivo contra la cual contrastar el dato obtenido en la medición. La desviación o “gap” es lo que se transformará en el reto a resolver. Existen ocho niveles de referencia a tener en cuenta a la hora de comparar la medida obtenida (D’Elia, 2001):

- Nivel histórico. Se determina a través del análisis de datos de series temporales, viendo la evolución de la variable en el tiempo. Con esta información, utilizando métodos de predicción adecuados, se puede obtener cuál será el comportamiento a futuro de mi organización. El valor histórico nos indica qué hemos hecho, pero no nos indica el potencial alcanzable.
- Nivel estándar. Es el valor potencial de un sistema determinado. Una vez varíe el sistema, el estándar variará, por tanto, deberemos tenerlo actualizado en todo momento. Debemos de tener en cuenta dos aspectos: El alcanzar el valor estándar no

es sólo cosa de los operarios y no es el techo al alcanzar, sino que es una meta superable.

- Nivel teórico. Es el dato que nos suministra el fabricante de un equipo, es la máxima capacidad cuya operación únicamente puede verse mejorada si mejoramos, modificamos o innovamos la tecnología actual.
- Nivel de requerimientos de los usuarios. Si una compañía quiere seguir en el negocio, debe de cumplir los estándares solicitados por los grupos de interés. La utilización de los requisitos de las partes interesadas nos ayuda a establecer pautas de mejora. Si cumplimos holgadamente estos requisitos, nos puede servir para reorientar acciones frente a la competencia, redefinir políticas de precios, etc.
- Nivel de la competencia. Si se disponen datos de los competidores provenientes de estudios de benchmarking, estudios sectoriales, fuentes públicas, etc., podemos establecer objetivos que nos permitan reducir los costes. El poder disponer de estos indicadores es fundamental para poder permanecer en el negocio año tras año.
- Nivel de consideración política. Una vez la compañía establece una política, debe ser coherente con ella, siendo capaz de controlar sus resultados para establecer el cumplimiento de los objetivos. Establecer unos niveles basados en la política expresan nuevos retos, que será necesario evaluar su posibilidad de cumplimiento en relación con las debilidades y fortalezas de la organización.
- Nivel obtenido tras aplicar técnicas de consenso. Cuando no se disponen de valores históricos para el indicador, ni existen valores estándar o de mercado que nos faciliten los grupos de interés, se fijan los niveles a través de un comité de expertos. El uso de niveles de referencia estimados mediante técnicas de consenso (técnica del grupo nominal o técnica de votación múltiple, son las más usadas) son muy buenas aproximaciones.
- Nivel planificado. Para cada indicador podemos tener un nivel de referencia planificado, que no es otro que metas que se impone la organización, que se deben alcanzar en un futuro inmediato.

Por otro lado D'Elia plantea también que para poder llevar a cabo una buena medición, es necesario tener en cuenta cinco atributos:

1. **Pertinencia.** Las mediciones tomadas deben tener importancia en las decisiones que se toman en base a las mismas. Esto es importante tenerlo en cuenta para no utilizar más recursos de los necesarios en hacer mediciones que luego no se vayan a usar para nada.
2. **Precisión.** Grado en el que la medida obtenida refleja fielmente la magnitud del hecho que queremos analizar. Para lograr la precisión, es necesario realizar una buena planificación de lo que vamos a medir, en qué unidades, con qué medios, etc. Posteriormente utilizar el instrumento de medida adecuado al fin y asegurar que el dato se recoge adecuadamente por la persona que lo capta.
3. **Oportunidad.** La medición que tomamos es información que nos sirve para tomar decisiones en nuestra organización y evitar errores, utilizando para ello datos objetivos y así poder establecer qué acciones son necesarias tomar para corregir la situación en la que se encuentra la organización.
4. **Confiabilidad.** Es necesario medir de forma periódica y cuestionarse periódicamente el sistema de medición, dado que las decisiones que tomamos se realizan en base a los datos de los indicadores e índices que usamos. Las auditorías son básicas para detectar puntos de mejora del sistema.
5. **Economía.** Debe de existir una correlación directa entre el coste de realizar la medición y el beneficio que se obtiene de la información que ésta aporta para la toma de decisión. En muchos casos, los propios trabajadores son capaces de aportar un sistema de medición alternativa y menos cara, que sirve igual. Por ello hay que tener en cuenta esta opinión a la hora de diseñar el sistema de indicadores a utilizar.

En un indicador existen dos elementos que deben ser contrastados (Antequera y Carrera, 2008): Un valor representativo de la situación “real”, obtenido como resultado de un determinado procedimiento previo (algoritmo matemático, encuesta, juicios de valor, etc.) y un umbral, obtenido de un razonamiento previo acerca de la situación deseada, y que expresara el valor para el cual el objetivo correspondiente se considera como alcanzado.

Por último, es necesario tener en cuenta el sentido físico del indicador. En este aspecto, los indicadores puede ser de dos tipos: crecientes o decrecientes (Krajnc y Glavic, 2004). Un indicador es creciente cuando a medida que aumenta su valor, el impacto en esa categoría sobre el Desarrollo Sostenible cuenta con un impacto positivo. Un ejemplo claro sería el beneficio económico. Suelen representarse con un superíndice positivo. En cambio, existen indicadores cuyo incremento tiene un impacto negativo en la sostenibilidad. Se les denomina decrecientes. Dentro de este grupo se encuentran básicamente los relacionados con la rotación de trabajadores, la accidentabilidad laboral y aquellos ambientales referidos a consumo de materias primas, agua y energía, así como aquellos relacionados con generación de emisiones, vertidos o residuos (García Vílchez, 2010).

3 MODELOS DE INDICADORES E ÍNDICES DE SOSTENIBILIDAD

Un inconveniente que se presenta en muchas ocasiones es la disposición de muchos indicadores para gestionar una organización, lo que puede generar complejidad, confusión o contradicción en la toma de decisiones (García Vílchez, 2010). Es necesario definir cuáles de ellos son claves para el negocio o disponer de indicadores agregados que permitan mostrar, de una manera resumida, la tendencia global de la compañía en un ámbito de gestión (Bartelmus, 1994).

Cuando una empresa se decide a utilizar indicadores para medir su desempeño y poder gestionar correctamente la actividad empresarial que se está llevando a cabo, así como plantearse metas y objetivos futuros, puede apoyarse en la norma UNE 66175 (Comité Técnico AEN/CTN 66, 2003). En esta norma se definen unas pautas para seleccionar los indicadores más adecuados, cómo denominar dichos indicadores, establecer la forma de cálculo y la forma de representación más óptima, la realización de la distribución de responsabilidades y ayuda a definir umbrales y objetivos.

Además, para la gestión visual de los indicadores, la norma propone disponer de un cuadro de mando que cumpla con las siguientes premisas:

1. Presentar sólo aquella información que resulte imprescindible, de una forma sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones. Se recomienda representar un número reducido de indicadores. Un cuadro de mando con un número de indicadores elevado puede dificultar la visión de conjunto, y por tanto la toma de decisiones.

2. Destacar lo relevante para una organización, poniendo en evidencia aquellos parámetros que no evolucionan como estaba previsto, ya que se trata de una herramienta de gestión.
3. Simplificar su representación mediante la utilización de gráficos, tablas, curvas, cuadros de datos, etc. El juego de colores puede utilizarse para evidenciar cambios de estado, tendencias y situación respecto a un umbral.
4. Uniformidad en su elaboración para facilitar las tareas de contrastar resultados entre los distintos departamentos y áreas.

Según Castro (2002), normalmente se distingue entre indicadores simples y compuestos. Los primeros hacen referencia a datos obtenidos directamente de la realidad mientras que los segundos son el resultado de combinar varios indicadores simples mediante un sistema de ponderación.

A continuación, en la Tabla 4-1, Schuschny (2008) presenta diferentes aspectos positivos y obstáculos para trabajar con un sistema de indicadores.

VENTAJAS DE UN ÍNDICE AGREGADO	INCONVENIENTES DE UN ÍNDICE AGREGADO
Proveen una imagen de contexto que focaliza y facilita la interpretación y la síntesis.	Si los indicadores están mal diseñados, pueden dar lugar a mensajes erróneos, confusos o poco robustos.
Integran y resumen diferentes dimensiones de un tema que pueden apoyar la toma de decisiones y la señalización política.	Al reducir la complejidad de un tema en algo supuestamente mensurable, pueden dar lugar a sesgos de confirmación o a la simplificación excesiva.
Al suministrar la comparabilidad (benchmarking) entre las unidades de análisis y su evolución, atraen el interés público.	Acarrean un alto nivel de incertidumbre asociado a la integración de escalas y dimensiones diversas.
Reducen el tamaño de la lista de estadísticas e indicadores a considerar en el análisis un índice sintético como reductor de complejidad/diversidad.	Es esencial la interacción con partners / expertos / stakeholders para lograr la mutua aceptación del indicador.
	Requieren seguir principios estadísticamente fundamentados y procedimientos transparentes.

Tabla 4-1. Ventajas e inconvenientes de disponer de un Índice Agregado. Schuschny, 2008.

El poder disponer de índices o indicadores sintéticos es básico para poder contar con una visión global de la sostenibilidad (García Vílchez, 2010).

Castro (2002) determina un procedimiento más sencillo para la elaboración de un índice agregado basado en cuatro pasos:

1. Selección de los indicadores unitarios que se van a usar.
2. Estandarización de escala y unidad de medida (normalización).
3. Ponderación y agregación.
4. Estandarización de puntuaciones para poder comparar y medir la evolución.

Según Morse y Fraiser (2005), el resultado de un índice agregado dependerá de los datos a incluir y fuentes a analizar, la transformación de los datos a la escala de interés, el tratamiento de los datos y el método de agregación utilizado y pesos asignados.

Para poder establecer la relación entre los indicadores de sostenibilidad, Rutherford (1997) propone cuatro posibles modelos de relación:

- *Modelos de correlación.* El objetivo es reducir el número de variables que son relevantes en el proceso de toma de decisión, describiendo la relación que existe entre ellas. Sólo tiene en cuenta la correlación lineal, no valorando la causa-efecto.
- *Modelos Input-Output.* Modelos que trabajan con flujos monetarios y de personas, considerando relaciones estáticas y lineales. Las relaciones no lineales o las retroalimentaciones no son recogidas adecuadamente.
- *Modelos de sistemas complejos y conceptuales.* Modelo basado en ecuaciones de estado que refleja las relaciones existentes entre variables. La simulación y la predicción son posibles en este modelo, al igual que la consideración de las relaciones no lineales y la retroalimentación.
- *Modelos de escenarios.* Sobre los modelos anteriores se proponen escenarios para ver los efectos que tienen en la toma de decisión las variables consideradas.

A continuación se presentan diferentes modelos de indicadores e índices agregados que han sido aplicados con éxito en diferentes ámbitos y por diferentes entidades. Cada uno de ellos realiza una ponderación diferente a los indicadores que lo configuran y se trata de modelos formalmente muy diferentes lo que hace que resulte muy complicado sacar conclusiones sobre cuál de ellos es mejor o el que más se adapta al contexto de la RSE (Alvarez-Arenas, 2000) (Aguado et al, 2008).

La tabla 4-2 muestra un resumen de las características fundamentales de cada uno de los modelos de indicadores presentados en este capítulo basadas en la investigación de García Vílchez, 2010:

	MODELO DE INDICADORES	ORGANISMO/AUTOR	AÑO	ÁMBITO	SECTOR DE APLICACIÓN	OTROS DATOS
1	PER (presión-estado-respuesta)	O.C.D.E.	1991	Internacional	General	Gran aceptación por el banco Mundial, Agenda 21, EUROSTAT, etc.
2	Huella Ecológica	Rees y Wackernagel	1996	Internacional	General	Mide el impacto medioambiental de grandes zonas o comunidades.
3	DPSIR (Direccionadores Económicos e Impactos)	Agencia Europea para el Medio Ambiente	1999	Europeo	General	Ampliación del modelo PER.
4	ESI (Environmental Sustainability Index)	Srebotnjak	2002	Internacional	General	Cuenta con 20 categorías de indicadores. Calculado para 146 países en el "World Economic Forum de Davos" (Suiza 2005).
5	Modelo de U.S. Environment Protection Agency	Sikdar	2009	Estados Unidos	Industria	Aplicado a la selección de alternativas de la multinacional BASF.

6	IES (Índice Entorno de Sostenibilidad)	BCSD España (Fundación Entorno)	2006	España	Industria	Incluye calificaciones de las organizaciones según su sostenibilidad.
7	Modelo de Krajnc y Glavic	Universidad de Maribor (Eslovenia)	2005	Europeo	Industria	Basados en los indicadores del Global Reporting Initiative.
8	Agenda Local 21	Cumbre de Río	1992	Internacional	General	Marca las características que deben tener los indicadores de medición gubernamentales.
9	European Common Indicators	Ambiente Italia Research Institute	2003	Europeo	Local urbano	Permite establecer rankings de ciudades sostenibles.
10	Ecoindicador 99	Ministry of Housing, Spatial Planning and environmental	2000	Internacional	Local	Tiene indicadores específicos para cada proceso de la cadena productiva (energía, transporte, producto, materias primas, etc.).
11	Bridgesworks	CWRT Sustainability Metrics (SM)	2000	Estados Unidos	Industria	Es fácilmente aplicable a la cadena de suministro y ciclo de vida del producto.
12	Norma UNE 66175	AENOR	2003	España	Industria	Muy generalizado a nivel nacional.
13	GDP (Gross Domestic Product)	Wilson et al.	2008	Internacional	General	Basado en la medición del PIB

14	HDI (Human Development Index)	Naciones Unidas	2009	Internacional	General	Su objetivo es mejorar las limitaciones del PIB como medida de desarrollo humano.
15	Indica-RSE	CentraRSE	2008	Latinoamérica	General	Se utiliza como herramienta de autoevaluación de prácticas socialmente responsables.
16	Wellbeing Index	Prescott-Allen	2001	Internacional	General	Índice de bienestar de las naciones.
17	AUDITSOS	García y Sancho	2002	España	Sector turístico	Mide rankings de sostenibilidad de destinos turísticos.
18	EPI (Environmental Performance Index)	Center for International Earth science Information Network (CIESIN). Universidad de Columbia	2008	Estados Unidos	General	Ampliación del ESI (Environmental sustainability Index).
19	Living Planet Index	World Wildlife Fund (WWF)	2008	Internacional	Local	Se centra en la medición de la diversidad biológica.
20	EVI (Environmental Vulnerability)	South Pacific applied Geoscience Commission (SOPAC) y Naciones Unidas	2008	Internacional	General	Se creó a través de la colaboración de países, instituciones y expertos de todo el mundo.
21	ISEW (Index of Sustainable Economic Welfare)	Matthews et al.	2003	Reino Unido	General	Permite evaluar el desarrollo humano de una región.
22	Urban Indicators Toolkit	United Nations Urban Settlement (UNHSP)	1997	Internacional	Local	Mide la evolución sostenible de las zonas urbanas.

23	Modelo de Economía Sostenible.	Ministerio de Economía y Hacienda. Gobierno de España	2010	España	Empresas	Permiten medir la eficiencia de la RSE en las empresas nacionales.
----	--------------------------------	---	------	--------	----------	--

Tabla 4-2. Tabla Resumen. Modelos de Indicadores e Índices de Sostenibilidad.

3.1 MODELO P.E.R. (PRESIÓN-ESTADO-RESPUESTA)

El Modelo PER (Presión-Estado-Respuesta) es un modelo de indicadores ambientales aplicado al territorio y desarrollado por el Grupo sobre el Estado del Medio Ambiente de la O.C.D.E (1994) que tiene en cuenta el proceso de toma de decisiones y marca los límites de la sostenibilidad política y pública respecto a los problemas ambientales, y a sus posibilidades de definir los estados del sistema y poder prever así sus comportamientos futuros.

El modelo cuenta con un conjunto de indicadores clasificados en tres categorías:

- Indicadores de PRESIÓN.
- Indicadores de ESTADO.
- Indicadores de RESPUESTA.

Se basa en que las actividades humanas ejercen PRESIÓN sobre el medio ambiente y modifican la calidad de los recursos naturales (ESTADO). La sociedad ante esta situación responde con políticas y actuaciones (RESPUESTA) que sirven para modificar las presiones humanas.

La O.C.D.E. lleva trabajando en este modelo desde el año 1991, siendo la última actualización la llevada a cabo en el año 2004 (O.C.D.E., 2004). En este modelo más avanzado define entre 40 y 50 indicadores clave, que son complementados con una serie de indicadores sectoriales. Estos indicadores valoran aspectos prioritarios como el cambio climático, el estado de la capa de ozono, la calidad del aire, la generación de residuos, el estado de los recursos forestales, el estado de los recursos animales, los recursos energéticos y la biodiversidad de las especies.

Esta metodología ha sido aplicada por otros organismos como Naciones Unidas a la Agenda 21, el Banco Mundial, EUROSTAT (Agencia Europea de Estadística) o el Ministerio de Medio Ambiente del Gobierno de España.

3.2 MODELO DE LA HUELLA ECOLÓGICA

Rees y Wackernagel (1996) proponen la huella ecológica como un indicador ambiental del impacto que ejerce una cierta comunidad humana, país, región o ciudad sobre su entorno. Es el área de terreno necesario para producir los recursos consumidos y para asimilar los residuos generados por una población determinada con un modo de vida específico.

La metodología consiste en contabilizar el consumo de las diferentes categorías y transformarlo en la superficie biológica productiva a través de índices de productividad. Estas categorías son:

- Cultivos: área para producir los vegetales que se consumen. Constituye la tierra más productiva ecológicamente, y genera la mayor producción neta de biomasa utilizable por las comunidades humanas.
- Pastos: área dedicada al pastoreo de ganado.
- Bosques: área en explotación para producir la madera y el papel.
- Mar productivo: área para producir pescado y marisco.
- Terreno construido: áreas urbanizadas u ocupadas por infraestructuras.
- Área de absorción de CO₂: superficie de bosque necesaria para la absorción de la emisión de CO₂ debida al consumo de combustibles fósiles para la producción de energía. Se contabilizan consumos en la producción de bienes, gastos en vivienda y transportes, entre otros.

Posteriormente se lleva a cabo el cálculo de la Huella:

Huella individual para cada recurso (6 categorías ecológicas: cultivos, pastos, bosque, mar, superficie construida y áreas de absorción de CO₂).

$$aa = c/p$$

aa = área apropiada per cápita para la producción de cada artículo de consumo.

c = consumo medio anual de ese artículo.

p = productividad media o rendimiento.

Huella ecológica per cápita (sumatorio de huellas individuales).

Huella global de un país (H.G.)

$$HG = \frac{\text{producción} + \text{importación} - \text{exportación}}{\text{productividad media mundial}}$$

Huella local (H.L.)

$$HL = HG \cdot \text{factor de rendimiento}$$

Las variables con las que trabaja no son fijas. Los valores de los pesos son todos iguales, llevando a cabo una normalización en kilómetros cuadrados (km²) (Schuschny, 2008).

El valor actual a nivel mundial es de 2.7 hectáreas por persona. Siguiendo esta evolución sería necesario 2 planetas tierra en el año 2030 para satisfacer las necesidades de la humanidad.

3.3 MODELO D.P.S.I.R (DIRECCIONADORES ECONÓMICOS E IMPACTOS)

El Modelo D.P.S.I.R. fue propuesto por la Agencia Europea para el Medio Ambiente en 1999 y sirve para evaluar la interacción existente entre la sociedad y el medio ambiente.

El modelo, traducido al español, se denomina como F.P.E.I.R.:

- F: Fuerzas Directoras. Población, transporte, uso de la energía, industria, agricultura, vertederos, etc.
- P: Presiones. Uso de los recursos, emisiones atmosféricas, residuos, ruido, etc.
- E: Estados. Calidad del aire, calidad del agua, calidad del suelo, ecosistemas, uso de suelo, etc.
- I: Impactos. Cambios físicos, químicos o biológicos del medio ambiente o ecosistema.

- R: Respuestas. Resultado de algún impacto indeseado sobre el medio ambiente o ecosistema.

Este modelo ha estado adoptado para expresar su marco de indicadores, pero contiene los mismos defectos que el modelo P.E.R., según el propio exdirector de la Agencia Europea, D. Domingo Jiménez Beltrán. En cualquier caso, el paquete de indicadores de sostenibilidad tiene que proporcionar una buena cobertura de los indicadores y del rendimiento o resultados de la economía, mientras que la sociedad y medio ambiente quedan vinculados mediante los indicadores de eficiencia de las actividades sectoriales asociadas.

3.4 ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY INDEX (ESI)

El objetivo de este modelo es la agregación de indicadores en un solo valor denominado indicador de sostenibilidad medioambiental. Fue propuesto por Srebotnjak (2002), con el fin de servir como criterio de benchmarking, dado que existe una estandarización de valores para que las variables sean homogéneas y comparables. Está basado en los trabajos del Center for International Earth Science Information Network (C.I.E.S.I.N.) de la Universidad de Columbia (New York) y del Yale Center for Environmental Law and Policy (Y.C.E.L.P.), de la Universidad de Yale (Connecticut), donde proponían el Environmental Sustainability Index (E.S.I.) (Esty et al, 2005). Se trata de un índice agregado que valora el medio ambiente, la variable socio-económica y la componente institucional.

Está formado por 5 dimensiones descritas por 68 variables. Las dimensiones sobre las que se apoya son:

- Sistemas medioambientales
- Daños medioambientales
- Reducción de la vulnerabilidad humana
- Capacidad social e institucional
- Global Stewardship

El modelo cuenta con un total de 20 categorías de indicadores: Calidad del aire; Calidad del agua; Biodiversidad; Tierra; Reducción de la contaminación del aire; Reducción de la contaminación del agua; Gestión de los recursos naturales; Reducción de los impactos al ecosistemas; Reducción de residuos y consumos de recursos; Reducción del crecimiento de la población; Sustento básico humano; Reducción de los desastres naturales que tienen consecuencias medioambientales; Salud ambiental; Ciencia y tecnología; Gobierno medioambiental; Responsabilidad del sector privado; Eco eficiencia; Participación en colaboración internacional; Gases con efecto invernadero; y Reducción de presiones ambientales transfronterizas.

3.5 MODELO DE U.S. ENVIRONMENT PROTECTION AGENCY

Desarrollado por Sikdar (2009), y aplicado a la selección de alternativas de la multinacional BASF. Se basa en construir un índice (D) comprendido entre 0 y 1 que permita comparar dos sistemas formados por indicadores, a través de una agregación geométrica de los mismos:

$$D = \left(\prod_i^n [c_i(y_i/x_i)] \right)^{1/n} \text{ donde}$$

c_i es un factor de peso para cada métrica.

x_i e y_i son valores de n diferentes métricas (m_1, m_2, \dots, m_n) que describen el comportamiento de los sistemas: $S_1(x_1, x_2, \dots, x_n)$ y $S_2(y_1, y_2, \dots, y_n)$.

3.6 ÍNDICE ENTORNO DE SOSTENIBILIDAD (I.E.S.)

Este índice lo utiliza la Fundación Entorno, B.C.S.D. España, en los informes periódicos trianuales de sostenibilidad que publican desde el año 2006 (Fundación Entorno-B.C.S.D. España, 2006).

Para su valoración, se someten a una encuesta más de 800 empresas de más de 20 empleados, y en función de las respuestas se calcula este índice como agregado de los siguientes subíndices:

Valoración de la influencia de los grupos de interés (S.V.I.P.I.). Este subíndice se calcula como suma del valor numérico de las respuestas a estas dos preguntas:

- Opinión de la empresa sobre la influencia de los distintos grupos de interés en sus resultados financieros y en su reputación.
- Mantenimiento de canales permanentes con los grupos de interés.

Valoración de Importancia de Problemas sobre Sostenibilidad (S.V.I.D.S.). Este subíndice se calcula como suma del valor numérico de las respuestas a estas dos preguntas:

- Valoración de la importancia de diferentes problemas ambientales de la empresa.
- Valoración de la importancia de diferentes problemas sociales de la empresa.

Valoración de las actuaciones y herramientas de sostenibilidad (S.I.A.S.). Este subíndice se calcula según el valor numérico de la respuesta a esta pregunta:

- Actuaciones implantadas y herramientas de sostenibilidad utilizadas por la empresa.

Valoración de formación en sostenibilidad de la dirección (S.F.D.S.). Este subíndice se calcula según el valor numérico de la respuesta a esta pregunta:

- Valoración del nivel de formación en gestión de la sostenibilidad de la dirección de la empresa.

Valoración de la organización y gestión de la sostenibilidad (S.O.G.S.). Este subíndice se calcula según el valor numérico de la respuesta a esta pregunta:

- Designación en la empresa de responsabilidades en las distintas áreas de sostenibilidad.

El Cálculo del Índice Entorno de Sostenibilidad (I.E.S.) se realiza de la siguiente manera:

$$I.E.S. = S.V.I.P.I. + S.V.I.D.S. + S.I.A.S. + S.F.D.S. + S.O.G.S.$$

El valor máximo que puede obtenerse para este índice es de 100%. La calificación que obtiene la organización en función del resultado obtenido en el índice se muestra en la Tabla 4-3.

TIPO DE EMPRESA	VALOR DEL I.E.S.
Excelente	$I.E.S. \geq 85\%$
Proactiva	$70\% \leq I.E.S. < 85\%$
Reactiva	$40\% \leq I.E.S. < 70\%$
Pasiva-Indiferente	$15\% \leq I.E.S. < 40\%$
Negativa	$I.E.S. < 15\%$

Tabla 4-3. Calificación de las Organizaciones según el Índice Entorno de Sostenibilidad. I.E.S., 2006.

3.7 MODELO DE KRAJNC Y GLAVIC

Krajnc y Glavic de la Universidad de Maribor en Eslovenia, proponen en el 2005 el cálculo de un índice agregado en base a los indicadores G.R.I facilitados por una compañía en su memoria anual de sostenibilidad.

Este índice compuesto de sostenibilidad se calcula, tras la normalización de valores, realizando ponderaciones entre los indicadores basadas en el método de la Jerarquías Analíticas A.H.P. (Saaty, 1980).

El método matemático se apoya directamente en los datos suministrados por la compañía en su memoria, admitiendo ese modelo de indicadores como el definitivo al ser el que mayor adopción internacional tiene por parte de las compañías.

Existen diferentes ejemplos prácticos de aplicación de esta metodología a indicadores de Desarrollo Sostenible en distintas publicaciones a las empresas Henkel (Krajnc y Glavic, 2004), BP y Shell (Krajnc y Glavic, 2005).

3.8 AGENDA LOCAL 21

Tal y como se definió en la Cumbre de Río en el año 1992, las entidades gubernamentales debían establecer la Agenda Local 21, creando un sistema de indicadores que permitiera (U.N.C.E.D., 1992):

- Disponer de datos sobre el estado, evolución y plan de acción del municipio.
- Favorecer la obtención de información de manera rápida y eficaz.
- Determinar el grado de implicación de los diferentes agentes en el plan de acción.
- Ayudar a la gestión municipal y a la toma de decisiones políticas.
- Obtener una visión integral de los intereses del municipio.
- Comunicar los avances logrados a los diferentes agentes implicados.

Es fundamental que los indicadores generales utilizados sean comunes para poder comparar, siendo el modelo único. A estos se le pueden añadir otros indicadores específicos del municipio. Además, es necesario realizar una definición correcta y clara del indicador, establecer su relación con los objetivos que se pretende alcanzar, considerar los aspectos técnicos de medida y representación gráfica así como su método de cálculo.

Los 12 indicadores comunes más utilizados son los propuestos por el Gobierno Vasco en su documento de agenda local (Intxaurraga e I.H.O.B.E. S.A., 2003):

MEDIO AMBIENTE (9 INDICADORES)

- Territorio y Planeamiento: Disponibilidad de zonas públicas abiertas y Uso sostenible del suelo.
- Movilidad y Transporte: Movilidad local y transporte de pasajeros y Distribución de la superficie municipal a infraestructuras de transporte.
- Recursos naturales: Consumo de agua y Consumo de energía.
- Residuos: Generación y gestión de residuos y Vertidos al agua.

- Integración del medio ambiente en las actividades del municipio: Sistemas de gestión medioambiental en el municipio.

MEDIO SOCIAL Y ECONÓMICO (3 INDICADORES).

- Pobreza y exclusión social.
- Tasa de paro.
- Satisfacción de la ciudadanía con la comunidad local.

3.9 EUROPEAN COMMON INDICATORS

Conjunto voluntario de indicadores propuestos por Ambiente Italia Research Institute (2003), centrados en una perspectiva local urbana. Cuenta con 10 indicadores principales y permite comparar a los municipios europeos y así poder establecer rankings y buenas prácticas de sostenibilidad. Tiene en cuenta diferentes tipos de tamaño de las ciudades europeas. Su aplicación representa un coste bajo en función de los resultados y conclusiones que se pueden obtener tras su aplicación. Los indicadores en los que se apoya este modelo son:

- Satisfacción de los ciudadanos con la comunidad local.
- Contribución local al cambio climático.
- Movilidad local y transporte de pasajeros
- Disponibilidad de áreas públicas locales abiertas y servicios.
- Calidad del aire.
- Desplazamientos de los escolares desde y hacia el colegio.
- Gestión sostenible llevada a cabo por el ayuntamiento y empresas locales.
- Contaminación por ruido.
- Uso sostenible del territorio.

- Promoción sostenible de productos.

En este modelo de indicadores se tiene en cuenta la contribución de las empresas a la sostenibilidad global del municipio dado que son parte de él. Finalmente, el documento propone una serie de recomendaciones para mejorar el desempeño de la comunidad a favor de su sostenibilidad dentro de cada uno de los indicadores propuestos.

3.10 ECOINDICADOR 99

El modelo Ecoindicador 99 (Goedkoop et al, 1999) (Ministry of Housing, Spatial Planning and Environment, 2000) consiste en un conjunto de indicadores que muestran la carga ambiental de un producto o proceso. Con un software específico, es posible calcular otros indicadores complementarios. Con esta herramienta se pueden determinar los pesos ambientales del producto en todo su ciclo de vida, para posteriormente comparar distintas alternativas a la hora de fabricar, comercializar y gestionar su fin de vida. Para cada proceso que sufre el material, se ha dispuesto un valor numérico que cuantifica el impacto de un material o proceso, basado en el ciclo de vida. Cuanto mayor es ese ecoindicador, mayor impacto tiene (Goedkoop et al., 1999).

Las 5 categorías que dispone la herramienta son:

1. **Materias primas.** Los indicadores definidos para los procesos productivos están calculados para un kilogramo de material.
2. **Proceso productivo.** Hace referencia al tratamiento y proceso de varios materiales. Cada tratamiento lleva asociadas sus correspondientes unidades de medida (metros lineales, kg, etc.)
3. **Procesos de transporte.** En función de cada modo de transporte del producto (avión, tren, carretera, ferrocarril) el impacto será diferente. La unidad utilizada habitualmente para este indicador es toneladas-kilómetro.
4. **Procesos de generación de energía.** Unidades de electricidad o calor en función del tipo de energía utilizado para cada etapa, desde la utilizada para extraer la materias primas hasta la empleada para la gestión del fin de vida.

- 5. Fin de vida: gestión de los residuos y reciclaje.** Por último, se determina el fin de vida que se le otorga a cada producto, teniendo en cuenta los diferentes tipos componentes de los materiales y productos.

Para cada categoría, se determinan los indicadores asociados a cada variable de la misma, y posteriormente se multiplican por la cantidad, obteniendo finalmente al sumar un valor del indicador, que es comparable con otro diseño del mismo producto donde podemos sustituir alguna variable para ver el aumento o disminución sobre esta puntuación de manera rápida y cuantitativa y así poder seleccionar la alternativa más sostenible.

3.11 MODELO BRIDGESWORKS

Modelo desarrollado por el CWRT Sustainability Metrics (SM) en colaboración con el American Institute of Chemical Engineers (AIChE). Está basado en cinco indicadores clave que miden la sostenibilidad de una industria (Beaver y Beloff, 2000):

1. Ineficiencias de materias primas.
2. Ineficiencias de energía.
3. Consumo de agua.
4. Emisiones tóxicas a la atmósfera.
5. Contaminación

Ha sido diseñado para que sea simple, útil, fácilmente entendible, económico desde el punto de vista de recopilación de datos, reproducible, robusto, protegido por el usuario (información confidencial) y aplicable para toda la cadena de suministro y ciclo de vida del producto.

El modelo cuenta con un software específico para realizar los cálculos de manera automática correspondientes a los indicadores propuestos. A través de un proceso, donde se transforman unas entradas en salidas, es capaz de valorar el valor de los indicadores teniendo en cuenta todo el ciclo de vida del producto.

3.12 NORMA UNE 66175:2003. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. GUÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE INDICADORES

Norma española elaborada por A.E.N.O.R. (Comité Técnico AEN/CTN 66, 2003) que fija las pautas para la definición y desarrollo de indicadores de gestión de cualquier proceso o actividad, por tanto, no es un modelo específico de indicadores definidos que sirvan para la medida y mejora de la sostenibilidad de una organización, sino que representa unas pautas generales para establecer un sistema de indicadores de medida en cualquier ámbito, lo cual le hace un modelo generalista.

Basa su filosofía en un descenso desde la política y estrategia de la compañía, la definición de indicadores alineados con ésta, hasta el seguimiento de los indicadores a través de un cuadro de mando. Además propone ejemplos concretos de indicadores asociados a objetivos, su representación gráfica para el seguimiento de tendencias.

3.13 MODELO GDP (GROSS DOMESTIC PRODUCT)

Este modelo basa su argumento en el seguimiento del Producto Interior Bruto (PIB), en inglés, Gross Domestic Product (GDP), pero como indicador de consumo, pero no de bienestar dado que no existe una relación directa (Wilson et al, 2008).

El PIB se argumenta a veces como un indicador del Desarrollo Sostenible basado en el supuesto de que el crecimiento económico es la mejor estrategia para mejorar la salud ambiental según la OCDE.

3.14 HUMAN DEVELOPMENT INDEX (HDI)

El índice HDI, que fue desarrollado por Naciones Unidas (Watkins et al, 2009), es un intento de mejorar las limitaciones del P.I.B. como una medida de desarrollo humano.

El índice incluye tres componentes básicos del desarrollo humano (United Nations Development Programme, 2009):

1. *Una vida larga y saludable.* Se mide a través de los años de esperanza de vida de la población.

2. *Conocimientos*. El indicador utilizado es la tasa de alfabetización de adultos y tasa de matriculación escolar.
3. *Un nivel de vida digno*. Se mide a través del P.I.B. per cápita.

Cada una de las tres variables cuenta con pesos iguales, llevando a cabo una normalización basada en el porcentaje del rango (Schuschny, 2008).

Este índice pretende ser una medida del desarrollo humano, que será una parte de la media del Desarrollo Sostenible, a pesar de que desde el año 1990 se lleva trabajando en construir un índice de Desarrollo Sostenible basado en éste. La sugerencia fue la de añadir un indicador ambiental integral, compuesto por un indicador de la situación ambiental de un territorio y un indicador de la evaluación ambiental de las actividades humanas.

3.15 MODELO INDICA-RSE

Quinta edición de un modelo de indicadores aplicado a las regiones Sudamericanas, que sirve de instrumento de autoevaluación, basado en indicadores en materia de R.S.E. internacionales (CentraRSE, 2008). Se utiliza básicamente para medir políticas y prácticas.

Consta de una herramienta de autoevaluación que permite a las empresas de la región medir sus prácticas socialmente responsables y un marco metodológico conceptual. Cuenta con un cuestionario de 286 preguntas organizadas a través de 7 ejes:

1. Gobierno, con valores y transparencia (6 aspectos relacionados).
2. Público interno (4 aspectos relacionados).
3. Medio ambiente (4 aspectos relacionados).
4. Proveedores (4 aspectos relacionados).
5. Consumidores y Clientes (4 aspectos relacionados).
6. Comunidades (4 aspectos relacionados).
7. Política pública (4 aspectos relacionados).

3.16 WELLBEING INDEX

El índice del bienestar de las naciones ha sido desarrollado por Prescott-Allen (2001).

Se centra en el Desarrollo Sostenible, con la idea central de que un índice de desarrollo económico y de bienestar social debe contemplar también los costes medioambientales de la actividad humana.

El informe evalúa la sostenibilidad en 180 países con 36 indicadores del Índice de Bienestar Humano y 51 indicadores para el Ecosistema. La intersección de los dos grupos calcula el valor del índice, buscando siempre una optimización de ambos. Esto ocurre cuando ambos son buenos. La representación gráfica es a través de dos círculos concéntricos en forma de huevo.

Este índice refleja la disposición de una comunidad para lograr la sostenibilidad, contemplando una reducción de costes ambientales y mejorando la calidad de vida.

3.17 MODELO AUDITSOS

Diseñado para establecer un ranking de sostenibilidad de destinos turísticos a partir de un ranking calculado en base a un conjunto de indicadores y un modelo matemático de interrelación y ponderación (García y Sancho, 2002 y 2004). Cuenta con tres categorías de indicadores:

1. **Económicos.** Valora la sostenibilidad económica en base al territorio, trabajo, capital, tecnología, precio y turismo en base a 68 indicadores.
2. **Socioculturales.** Valora en este apartado el territorio, calidad de vida, patrimonio y sociedad, haciendo uso para ello un total de 70 indicadores.
3. **Medioambientales.** Tercer campo de actuación, en donde se valora la gestión pública del medio ambiente, residuos, agua, suelo, contaminación atmosférica, contaminación acústica, impacto visual y recursos naturales del municipio. En este caso dispone de un total de 131 indicadores.

Posteriormente, aplicando fórmulas matemáticas de ponderación complejas, calcula dos índices denominados como Capacidad de Carga del Residente (C.C.R.) y Capacidad de Carga del Turista (C.C.T.), en los que se apoya para valorar la sostenibilidad de un destino turístico a la hora de establecer un ranking. Para este cálculo se tienen en cuenta los impactos positivos y negativos, percibidos y no percibidos, así como factores de ponderación.

Este modelo se aplica a la medida de la sostenibilidad de destinos turísticos pero su filosofía es extrapolable a la construcción de cualquier otro índice agregado de sostenibilidad para otro sector diferente.

Además, este modelo cuenta con un software denominado AUDITSOS que permite calcular de manera sencilla estos complejos índices desde el punto de vista matemático.

3.18 ENVIRONMENTAL PERFORMANCE INDEX (EPI)

El Environmental Performance Index (E.P.I.) ha sido desarrollado por el Center for International Earth Science Information Network (C.I.E.S.I.N.) de la Universidad de Columbia (New York) y del Yale Center for Environmental Law and Policy (Y.C.E.L.P.), de la Universidad de Yale (Connecticut) (Esty et al, 2008).

Se comenzó a editar en el año 2005, reemplazando al ya comentado Environmental Sustainability Index (E.S.I.).

Clasifica 149 países haciendo uso de 25 indicadores dispuestos en seis categorías:

1. Salud ambiental.
2. Contaminación del aire.
3. Recursos hídricos.
4. Biodiversidad y hábitat.
5. Recursos naturales productivos.
6. Cambio climático.

Este índice proporciona una herramienta poderosa para mejorar la formulación de políticas y el desplazamiento de la toma de decisiones ambientales dado que se apoya en un despliegue claro de objetivos.

Cada una de las 16 variables con las que trabaja cuenta con valores de pesos determinados mediante el Análisis de Componentes Principales y un panel de expertos, llevando a cabo una normalización basada en asignar 100 al mejor valor y 0 al peor valor (Schuschny, 2008).

3.19 LIVING PLANET INDEX

El Living Planet Index, publicado por World Wildlife Fund (W.W.F.) (2008), está diseñado para monitorear el estado del mundo de la diversidad biológica. En concreto, sigue las tendencias en un gran número de poblaciones de especies de la misma manera que un índice bursátil realiza seguimiento del valor de un conjunto de acciones.

Está basado en las tendencias de las poblaciones de casi 5000 poblaciones de 1686 especies de mamíferos, aves, reptiles, anfibios y peces de todo el mundo. Este índice mundial es el agregado de dos subíndices relacionados con la zona, templado (que incluye polar) y tropical.

Cada una de las 1100 variables con las que trabaja cuenta con valores de pesos iguales llevando a cabo una normalización basada en dividir cada valor por él mismo menos una unidad (Schuschny, 2008).

3.20 ENVIRONMENTAL VULNERABILITY (EVI)

El Índice de vulnerabilidad medioambiental es la base de todo el bienestar humano. Ha sido desarrollado por South Pacific Applied Geoscience Commission (S.O.P.A.C.) y United Nations Environment Programme (U.N.E.P.) (2008), junto con sus socios. El índice fue elaborado a través de la consulta y colaboración con los países, instituciones y expertos de todo el mundo. Este índice está diseñado para mostrar los procesos que pueden influir negativamente en el Desarrollo Sostenible de los países. La razón de la utilización de índices para este propósito es proporcionar un método rápido y normalizado para la caracterización de la vulnerabilidad

en un sentido general, y determinación de cuestiones que pueden necesitar que se aborden en cada uno de los tres pilares de la sostenibilidad, es decir, aspectos ambientales, económicos y sociales de la el desarrollo de un país.

El EVI cuenta con 32 indicadores de riesgos, 8 de resistencia y 10 que miden los daños. Los indicadores de riesgos se refieren a la frecuencia y la intensidad de los fenómenos peligrosos.

Los indicadores de resistencia se refieren a las características propias de un país que le hacen más o menos capaz de hacer frente con los peligros naturales y antropogénicos. Esto incluye medidas tales como el tamaño absoluto (hay menos opciones para los refugiados en los países pequeños) y el número de fronteras comunes (hay mayores riesgos de efectos transfronterizos).

Los indicadores de daños cuantifican la vulnerabilidad adquirida a través de la pérdida de integridad ecológica o a base de aumentar los niveles de degradación de los ecosistemas.

Cada una de las 50 variables con las que trabaja cuenta con valores de pesos iguales llevando a cabo una normalización basada en asignar 1 al mejor valor y 7 al peor valor (Schuschny, 2008).

3.21 INDEX OF SUSTAINABLE ECONOMIC WELFARE (ISEW)

El ISEW es un intento de medir los factores subyacentes que crean un verdadero progreso (Matthews et al, 2003). Este índice, aplicado al país de Gales, tiene como base el gasto derivado del consumo personal, y luego se hacen una serie de ajustes para llegar al valor del índice en un año determinado.

Forma parte de una serie de indicadores globales de sostenibilidad. Tiene un valor potencial si se utiliza junto con otros indicadores para informar y estimular el debate sobre el estado de la naturaleza y la medida del proceso de desarrollo humano.

Las ventajas con las que cuenta este índice son:

1. Incorpora aspectos sociales y de bienestar de Desarrollo Sostenible.

2. Valora la distribución de los recursos en una sociedad, las transacciones fuera del proceso de mercado que aumentan el bienestar y el uso del capital natural.
3. El índice proporciona un valor objetivo y comparable de los beneficios netos para la sociedad derivados de su producción y el consumo.
4. Por último, el índice muestra el resultado de una serie de datos temporales capturados que contribuyen en conjunto a la calidad de vida de un país.

3.22 UNITED NATIONS URBAN SETTLEMENT PROGRAMME URBAN INDICATORS TOOLKIT

Modelo de indicadores desarrollado por el United Nations Human Settlements Programme (U.N.H.S.P) (1997) para la medida de la evolución de los asentamientos urbanos mediante la recogida y el análisis de un conjunto mínimo de datos, formado por:

- 23 indicadores cuantitativos básicos urbanos. Indicadores clave, que incluye indicadores cuantitativos que son importantes para la política y relativamente fáciles de obtener. Cada indicador está definido de forma detallada, indicando la metodología de recogida de datos y cálculo, forma de valorar el género, nivel de profundidad de los datos e interrelación con otros indicadores.
- 9 indicadores obtenidos de datos cualitativos. Datos cualitativos o listas de verificación, que aportan una evaluación de las zonas que no fácilmente se puede medir cuantitativamente. Son preguntas de auditoría acompañadas generalmente de casillas de verificación SI/NO.

3.23 MODELO DE ECONOMÍA SOSTENIBLE DEL GOBIERNO DE ESPAÑA

El Ministerio de Economía y Hacienda (2010) ha publicado el proyecto de Ley de Economía Sostenible que fue aprobado por el Consejo de Ministros el 19 de Marzo de 2010. En dicho documento, se promueve la responsabilidad social de las empresas, introduciendo la adopción de un conjunto de indicadores para la autoevaluación en esta materia, que facilitará especialmente a las pequeñas y medianas empresas, el desarrollo de este ámbito empresarial.

Dichos indicadores se organizan en tres categorías para medir la eficiencia en la implantación del proyecto en España durante los diferentes años. Estos indicadores son:

INDICADORES ECONÓMICOS

- Estabilidad Presupuestaria: Déficit de CCAA y AGE y porcentaje deuda sobre PIB.
- Dinamismo empresarial: Cargas administrativas.
- Capacidad Innovadora: porcentaje de gasto en I+D respecto al PIB y porcentaje de usuarios de Internet
- Internacionalización: Empresas exportadoras regulares.

INDICADORES AMBIENTALES

- Bajas emisiones: Emisiones de Gases efecto invernadero (CO₂).
- Modelo energético sostenible: Intensidad Energética, porcentaje de Energía Renovable respecto al porcentaje de Energía Final.
- Movilidad Sostenible: porcentaje de pasajeros en transporte público y porcentaje de mercancías transportadas por ferrocarril.
- Modelo de Vivienda Sostenible: porcentaje de viviendas en alquiler y porcentaje de Inversión en rehabilitación sobre inversión en construcción.

INDICADORES SOCIALES

- Más y mejor empleo: Tasa de Empleo y Tasa de Temporalidad.
- Igualdad: Tasa de Empleo femenina y Brecha salarial.
- Educación como garantía de igualdad de oportunidades: Tasa de abandono escolar prematuro, porcentaje de alumnos con bajas capacidades en lectura, matemáticas y ciencia según PISA y titulados superiores en ciencia y tecnología por cada 1.000 de población.

En este modelo, además de proponer estos indicadores para la medida de la implantación del proyecto, dentro del capítulo VI, el artículo 37 cita que va a promocionar la implantación de políticas de responsabilidad social en las empresas, proponiendo a la empresa de un conjunto de características o indicadores, que en función de su resultado, podrán ser acreditadas como empresas socialmente responsables por el Observatorio del Consejo Estatal de la Responsabilidad Social Empresarial (CERSE).

CAPÍTULO 5

HERRAMIENTAS Y MODELOS DE GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

CAPÍTULO 5. HERRAMIENTAS Y MODELOS DE GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se lleva a cabo un análisis exhaustivo de las principales herramientas de sostenibilidad existentes dentro de las más de 200 iniciativas que se registran en este campo, que pretenden establecer normas o principios a seguir para lograr unas prácticas socialmente responsables y sostenibles (Cuesta et al, 2002).

En general existe bastante confusión acerca de qué referencial o norma seguir en materia de Responsabilidad Social Empresarial, el resultado es que cada organización recurre a aquel que le resulta más cercano, bien por ser socio de la fundación u organización precursora de la herramienta, o bien porque es lo más popular dentro del sector o mercado en el que opera. Ninguna de estas elecciones justifica por otra parte que la decisión sea acertada.

A la hora de escoger estas herramientas se ha buscado el poder obtener una muestra lo más representativa entre la multitud de modelos, normas y guías que se han desarrollado en los últimos años, ya que es inviable la posibilidad de consultar la totalidad de las herramientas dada su deslocalización, privacidad o limitación de acceso (García Vílchez, 2010).

Cabe destacar que todas las herramientas y modelos tienen sus puntos fuertes, y el principal inconveniente es que cada uno se especializa fundamentalmente en un área dejando otros temas importantes sin resolver adecuadamente. Dicho de otro modo, unas metodologías son eminentemente prácticas, olvidándose de establecer una estrategia para el despliegue de la sostenibilidad de la empresa y de proponer acciones de mejora; por el contrario, otros modelos sólo exponen planes de actuación sostenibles, es decir, son más teóricos, y no proponen indicadores de evaluación, con lo que no se puede llevar a cabo una valoración cuantificable de la situación de la empresa y no se pueden establecer prioridades a la hora de resolver los problemas (García Vílchez, 2010).

En cuanto a los referenciales que incluyen indicadores, existen también algunos inconvenientes. En algunos casos, la información que aportan no es suficiente o no representa lo que verdaderamente se busca; puede que sea demasiado amplio el número de indicadores, lo que dificulta la comprensión del informe de sostenibilidad, o en cambio, puede que sean escasos y algunos datos relevantes no estén reflejados en dicho informe. Estas razones conllevan que la implantación de las prácticas socialmente responsables no se haga correctamente, que la comparación entre empresas no pueda llevarse a cabo o no presente la fiabilidad requerida, y así mismo, se complica el planteamiento de las actuaciones para la mejora de la compañía.

Aquellas que quieren certificar su sistema de gestión en España están optando por el referencial de FORETICA, la norma SGE 21 (FORETICA, 2008) o por el referencial RS 10 de AENOR, de reciente aparición. Fuera de nuestro país se decantan más por la SA 8000 (Social Accountability International, 2008), que tiene un ámbito geográfico más amplio y prestigio internacional.

En cambio, las compañías que quieren rendir cuenta de sus resultados, eligen la elaboración de una memoria de sostenibilidad en base al Global Reporting Initiative (GRI), 2006, y su posterior validación por una entidad externa acreditada para darle transparencia.

2 ANÁLISIS GENERAL DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

En este apartado se ha realizado un resumen de las herramientas consultadas en el proceso de investigación de la tesis. En el análisis se pone de manifiesto, entre otras cosas, la denominación y autor, una breve introducción a la herramienta, idiomas en los que está disponible, lugar de origen, año de publicación, tipología y los principales puntos fuertes y áreas de mejora que presenta. La tabla 5-1 presenta un resumen de las herramientas estudiadas, basadas en la investigación de García Vílchez, 2010:

	HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	ORGANISMO/AUTOR	AÑO	ÁMBITO	SECTOR DE APLICACIÓN	OTROS DATOS
1	The Sustainability Metrics	IChemE	2001	Reino Unido	General	Modelo basado en indicadores de desempeño.
2	ELVA (Environmental Leadership for Value Achievement)	Universidad de Valladolid	2003	España	General	Modelo teórico.
3	Directrices de la OCDE	OCDE	2002	Internacional	General	Modelo basado en una declaración de principios.
4	Pacto mundial de la ONU (Global Compact)	United Nations	2002	Internacional	General	Modelo basado en una declaración de principios.
5	Declaración tripartita de la OIT	OIT	2001	Internacional	General	Modelo basado en una declaración de principios.
6	AA 1000	The Institute of Social and Ethical Accountability	2003	Reino Unido	General	Modelo de gestión basado en la mejora continua.
7	SA 8000	Social Accountability International (SAI)	2008	Internacional	General	Modelo de Gestión certificable.
8	SGE 21	Forética	2008	España	General	Modelo de gestión certificable.
9	Modelo de Excelencia Europeo EFQM	European Organization for Quality Management (EFQM)	2003	Internacional	General	Modelo de gestión certificable.
10	Estrategia de Desarrollo Sostenible en la Empresa	Club de Excelencia en Sostenibilidad	2004	España	General	Modelo de mejora continua basado en los indicadores del GRI.

11	Caux Round Table Principles for Business	Caux Round Table Principles for Business	2002	Internacional	General	Modelo basado en una declaración de principios.
12	Código de Gobierno para la Empresa Sostenible	Ricart y Rodriguez	2002	Internacional	General	Modelo basado en una declaración de principios.
13	Towards Retail Sustainability	British Retail Consortium	2006	Reino Unido	General	Práctica basada en indicadores de desempeño.
14	Norma NMX-SAST-004-IMNC para la implementación de un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social	Instituto Mexicano de Normalización Certificación	2004	México	General	Modelo de gestión certificable.
15	ISO 26000. Guía de Responsabilidad Social	International Organization for Standardization (ISO)	2010	Internacional	General	Guía internacional de RSE no certificable.
16	UNE 165010:2009 EX. Ética. Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social de las empresas.	AENOR	2009	España	General	Norma experimental
17	RS 10. Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social. Requisitos.	AENOR	2010	España	General	Basada en la UNE 165010:2009 EX
18	ISO 14001. Sistemas de Gestión Ambiental.	International Organization for Standardization (ISO)	2004	Internacional	General	Norma certificable para un sistema de gestión medioambiental
19	OHSAS 18001. Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo	OHSAS Project Group	2007	Internacional	General	Norma certificable para un sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo

20	Índices bursátiles de Responsabilidad Social	---	---	Internacional	General	Dow Jones Sustainability Index, FTSE4Good Europa
21	Modelo 3G1	Cubero et al. (Universidad de Zaragoza)	2001	España	General	Modelo teórico.
22	Cuadro de Mando Integral CMI	Norton y Kaplan	1992	EE.UU.	General	Herramienta para el seguimiento de indicadores estratégicos.
23	ECS 2000. Ethics Compliance Standard 2000	Reitaku Centre for Economic Studies	2000	Japón	General	Modelo teórico de gestión.
24	The Sigma Guidelines	British Standards Institution. Forum for the Future and Accountability	2003	Reino Unido	General	Sistema de gestión de la RSC basado en el ciclo PDCA
25	Ecomanagemet and Audit Scheme (EMAS)	Comisión de las Comunidades Europeas	2001	Europa	General	Norma certificable para un sistema de gestión medioambiental
26	Guidance on Corporate Responsibility Indicators in Annual Repots	United Nations	2008	Internacional	General	Práctica basada en indicadores de desempeño sociales y ambientales.

Tabla 5-1. Tabla resumen herramientas de gestión responsabilidad social

2.1 THE SUSTAINABILITY METRICS (ICHEME, 2001).

Se trata de una guía de indicadores que cuenta con amplia aceptación dentro de la industria de procesos. Propone 9 categorías organizadas en tres bloques:

1. **Medio Ambiente:** Uso de recursos, emisiones efluentes y residuos, y otros.
2. **Economía:** Beneficio, valor e impuestos, inversiones y otros.
3. **Sociales:** Centro de trabajo, sociedad y otros.

Cuenta con un total de 49 indicadores cuantitativos distribuidos en las mencionadas categorías, que refieren su valor a una unidad de referencia común proporcional al número de empleados y al valor añadido que genera la empresa.

- Lugar de Origen: U.K.
- Año de Publicación: 2001.
- Tipología: Práctica basada en indicadores de desempeño.

Entre sus principales puntos fuertes destaca el hecho de tratarse de una guía eminentemente práctica para evaluar de manera sencilla la sostenibilidad de una industria de procesos. Propone un formato de cálculo que es consistente con el GRI 2002. El contenido depende del alcance de las operaciones y categorías que se desean evaluar. Además, es fácil de utilizar debido a su planteamiento eminentemente práctico, consiguiendo como resultado de la evaluación un valor numérico que hace referencia a la sostenibilidad de la organización, siendo comparable directamente con otra de iguales o diferentes características. Cuenta con una tabla de factores de corrección para los diferentes contaminantes.

Entre las áreas de mejora se encuentra que el modelo propone una metodología práctica pero no se apoya en una estrategia para el despliegue de la sostenibilidad en la empresa. Esto se traduce en que sólo realiza una valoración de la situación actual sin proponer acciones para la mejora. Tampoco tiene en cuenta el impacto del producto o servicio en el cliente y en la sociedad.

2.2 MODELO E.L.V.A. (RODRÍGUEZ Y GARCÍA, 2003).

El Modelo ELVA (Environmental Leadership for Value Achievement) de Excelencia Medioambiental se trata de un modelo desarrollado por la Universidad de Valladolid (España) en formato de tesis doctoral. Se basa en la incorporación a la estrategia de la empresa de manera proactiva los Factores Críticos de Éxito del Entorno, compatibilizando la Competitividad y la Producción Responsable, integrando a todas las personas en la generación del valor.

- Idiomas Disponibles: Español.
- Lugar de Origen: España.
- Año de Publicación: 2003.
- Tipología: Teórica Voluntaria.

Sus principales puntos fuertes son que el modelo desarrolla la estrategia para el despliegue de la sostenibilidad basándose en el ADN corporativo, implicando a todos los miembros de la empresa en la consecución y vigilancia del sistema. Tiene en cuenta el estudio de los Factores Críticos de Éxito que hacen que una compañía obtenga los resultados que busca desarrollando éticamente su actividad.

Por otro lado, una clara área de mejora es que no propone indicadores, se basa únicamente en el despliegue de planes de actuación sostenibles. Tampoco valora el impacto que tiene el producto o servicio sobre el cliente y la sociedad. Es un modelo demasiado teórico, basado en principios de la calidad, la gestión y la excelencia empresarial, difícil de llevar a la práctica sin el apoyo de una metodología de medida basada en obtención de resultados numéricos comparables entre sí.

2.3 DIRECTRICES DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE, 2002)

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (O.C.D.E.) elaboró una serie de recomendaciones voluntarias hechas por los gobiernos a las empresas multinacionales y aceptadas de manera multilateral, que abarcan asuntos tales como los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y los impuestos. Fueron aprobadas en el año 2002 por los gobiernos de 30 países miembros de la OCDE y 3 países adicionales (Argentina, Chile y Corea del Sur).

- Idiomas Disponibles: Inglés y Español.
- Lugar de Origen: Internacional.
- Año de Publicación: 2002.

- Tipología: Teórica basada en una declaración de principios.

Entre sus puntos fuertes destaca que el campo de aplicación de estas recomendaciones es muy amplio. Con el cumplimiento de las recomendaciones se da respuesta a casi toda la legislación (derechos humanos, medio ambiente, protección de la sociedad, etc.), contemplando el despliegue estratégico a través de acciones establecidas como declaración de intenciones. De la misma forma, la demanda contra una empresa se hace efectiva en cualquier Punto Nacional de Contacto seleccionado por el consumidor, siendo éste el organismo encargado de comprobar el cumplimiento de los requisitos en la compañía.

Por otro lado una clara área de mejora es que este referencial inicialmente sólo se recomienda para empresas multinacionales y sus delegaciones asociadas, no existiendo verificación externa por parte de la OCDE de su correcta implantación y/o despliegue operativo. Por otra parte, no se basan en instrumentos y/o normas internacionales, disminuyendo este hecho su valor y grado de implantación, no habiendo sido evaluada correctamente su efectividad. No valora cuantitativamente la sostenibilidad, sino que propone una serie de líneas de actuación generalistas a modo de pautas de comportamiento en cada uno de los 8 apartados que lo constituyen: publicación de información, empleo, medio ambiente, corrupción, consumidores, ciencia y tecnología, competencia y fiscalidad, no recogiendo en ninguno el producto o servicio que desarrolla la organización.

2.4 PACTO MUNDIAL DE LA O.N.U. O GLOBAL COMPACT (UNITED NATIONS, 2002).

El Pacto Mundial fue una iniciativa de las Naciones Unidas, promovido por el antiguo Secretario General, Kofi Anan, basado en la declaración de los derechos humanos en la que se trata de conciliar las fuerzas creativas de la empresa privada con las necesidades de los desfavorecidos y de las generaciones futuras. Es una normativa a la que las organizaciones pueden adherirse de forma voluntaria y está apoyada por diez principios que se desarrollan en las áreas de Derechos Humanos, Derechos Laborales y Medio Ambiente:

- Principio 1: Las empresas y los Derechos Humanos.
- Principio 2: Vulneración de los Derechos Humanos.

- Principio 3: Las empresas y la libertad de asociación.
- Principio 4: Las empresas y el trabajo forzoso y coacción.
- Principio 5: Erradicación del trabajo infantil.
- Principio 6: La discriminación en el empleo.
- Principio 7: Las empresas y el medio ambiente.
- Principio 8: Iniciativas para el respeto medioambiental.
- Principio 9: Difusión de tecnologías ecológicas.
- Principio 10: Las empresas y la corrupción, la extorsión y el soborno.

La manera de asociarse a este Pacto es a través de una carta de compromiso del máximo órgano ejecutivo de la empresa. Posteriormente es necesario elaborar informes anuales sobre el progreso que la compañía está llevando a cabo en cada uno de los principios que componen el Pacto.

Además, Global Compact ha colaborado en la publicación “Guide to Human Rights Impact Assessment and Management” (International Business Leaders Forum y otros, 2007) que tiene por objetivo facilitar a los responsables empresariales la identificación de los riesgos para los derechos humanos derivados de su actividad, y propone medidas que pueden incorporar a sus estrategias de gestión para evitarlos.

- Idiomas Disponibles: Inglés y Español.
- Lugar de Origen: Internacional.
- Año de Publicación: 2002.
- Tipología: Teórica basada en una declaración de principios.

El punto fuerte de este modelo es que está basado en los principios basados en los Derechos Humanos. Al ser únicamente 10 principios, tener un carácter internacional y ser respaldado por las Naciones Unidas, las empresas se comprometen a dar su primer paso hacia el compromiso social con esta herramienta. Además está basado también en otras normas como

la Declaración de la Organización Mundial del Trabajo y la Declaración de Río sobre el Desarrollo Sostenible y el Medio Ambiente, lo que hace que las empresas lo adopten más fácilmente. Permiten la participación a todo tipo de empresas, independientemente de su naturaleza, ubicación y tamaño, lo que le ha llevado a un crecimiento del 1400% desde su creación. Por otra parte el Pacto Mundial se ha asociado con el GRI para que la memoria de sostenibilidad sea la herramienta que evalúe el progreso relativo a los principios del Pacto.

El área de mejora fundamental es que necesita de otra metodología para darle una objetividad. Además no dispone de un seguimiento, verificación y validación por parte de un organismo certificador independiente a la ONU para darle validez, incluso para garantizar la publicación de los informes anuales para su conocimiento público.

2.5 DECLARACIÓN TRIPARTITA DE LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (O.I.T., 2001).

Esta declaración tiene como principal objetivo servir de apoyo y resolver o minimizar las dificultades que las empresas multinacionales ejercen sobre el progreso económico y social a través de 59 recomendaciones teóricas clasificadas en cinco secciones relativas a la política general sobre el cumplimiento de la legislación, potenciación del empleo seguro y estable, capacitación y promoción de los trabajadores, fomento de los índices salariales favorables y por último, la libertad de asociación y negociación colectiva. Es tripartita porque involucra a la propia empresa, a los gobiernos, y a las organizaciones o sindicatos de trabajadores, debiéndose realizar su adhesión por acuerdo de todas las partes.

- Idiomas Disponibles: Inglés, Español y Portugués.
- Lugar de Origen: Internacional.
- Año de Publicación: 2001.
- Tipología: Teórica basada en una declaración de principios.

Entre sus puntos fuertes encontramos: involucra a todas las partes de la empresa con la administración pública - participación multi-stakeholder - creando una política tripartita de respeto que sirve como declaración de principios ante la toma de cualquier decisión y

obliga a las empresas a cumplir con los principios básicos de convivencia, ayudando a la creación de desarrollo económico sostenible y a la generación de trabajo estable.

Por otro lado sería un área de mejora el que sólo se aplica a empresas multinacionales, careciendo de fuerza legal internacional, lo que implica un compromiso muy informal y débil de las compañías. Tampoco hace referencia a la repercusión ambiental de la empresa con su entorno debido a que sólo considera el medio ambiente del trabajo, relacionado con los riesgos laborales. No tiene en cuenta los impactos del producto o servicio que desarrolla la organización multinacional. Por último, no dispone de un modelo para la valoración objetiva de los diferentes aspectos que propone en base a indicadores para la realización de una comparativa entre las diferentes empresas del grado de implantación.

2.6 AA 1000 (THE INSTITUTE OF SOCIAL AND ETHICAL ACCOUNTABILITY, 2003).

AA 1000 (Accountability 1000), término que significa rendición de cuentas transparente. Su objetivo es garantizar la calidad de las comunicaciones a accionistas, evaluaciones y divulgación sobre aspectos sociales y éticos de la gestión empresarial a través de auditorías por tercera parte.

Esta norma implementa en la organización la sistemática para hacer transparente a los grupos de interés el desarrollo de la responsabilidad social. Los indicadores clave del desempeño son aquellos que informan a sus partes interesadas.

El modelo se basa en tres principios (relevancia, exhaustividad y capacidad de respuesta) y apoya su gestión en un ciclo de mejora compuesto por 5 etapas: planificación, rendición de cuentas, auditoría y evaluación, mantenimiento del sistema y compromiso de los stakeholders.

- Idiomas Disponibles: Inglés.
- Lugar de Origen: U.K.
- Año de Publicación: 2003.
- Tipología: Teórica voluntaria.

Puntos Fuertes: Es un método claro y bien desarrollado basado en la mejora continua, fundamentado en la implantación de un sistema de gestión que implica directamente a los stakeholders y que se audita de manera periódica para darle validez. Los requisitos demandados en cada uno de los 4 apartados están muy bien descritos en sus más de 160 páginas. Es un método compatible y complementario con el propuesto por el Global Reporting: el GRI se usa en la valoración de indicadores y el AA1000 se aplica a los procesos de difusión y desarrollo de informes accesibles por las partes interesadas. No importa el tamaño de la empresa, lo cual resulta interesante.

Áreas de Mejora: No define ningún grupo de indicadores concreto para la valoración de la sostenibilidad debiéndose de apoyar en el GRI u otro referencial práctico de medida. Define la estrategia basada en las necesidades de los grupos de interés no anteponiendo los recursos, requerimientos o deseos de la empresa, o lo que es lo mismo, se redactan procedimientos para demostrar a las partes interesadas que se realiza un cumplimiento sobre niveles establecidos. Además desarrolla una serie de apartados en cada categoría a modo de pautas de comportamiento o líneas guía como una norma, sin especificar la forma práctica para cumplirlo. Tampoco trata nada referente a producto o servicio.

2.7 SA 8000 (SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL, 2008).

La norma SA 8000 se publicó por primera vez en 1998, y fue la primera que apareció en el campo de la responsabilidad social.

Permite a la compañía desarrollar, mantener y aplicar una serie de procedimientos para demostrar a las partes interesadas que se realiza un cumplimiento con respecto a las condiciones de trabajo dentro de la empresa, no contemplando la parte medioambiental ni la económica.

La versión actualmente en vigor es del año 2008. Se basa en 9 requerimientos de responsabilidad social: trabajo infantil, trabajos forzados, salud y seguridad en el trabajo, libertad de asociación y negociación colectiva, discriminación, medidas disciplinarias, horario de trabajo, remuneración y sistemas de gestión.

- Idiomas Disponibles: Inglés, Español y Portugués.

- Lugar de Origen: Internacional.
- Año de Publicación: 2008.
- Tipología: Teórica voluntaria.

Puntos Fuertes: Es aplicable en cualquier país y sector sin limitaciones. Norma certificable, que se audita externamente para dar su conformidad a las partes interesadas del cumplimiento de los diferentes requerimientos. Tiene proyección internacional ya que acata las recomendaciones de la OIT, los Derechos Humanos, la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño y la Discriminación de la Mujer. Sigue la estructura de las normas ISO 9001 e ISO 14001, lo que favorece su integración dentro de los sistemas de gestión de la organización.

Áreas de Mejora: En primer lugar no propone indicadores de evaluación. Por otra parte su certificación es cara siendo una norma a adoptar por las grandes empresas por este motivo. En materia del salario, no exigen un sueldo digno sino un salario mínimo no teniendo en cuenta los costes de vida. Por último, no integra los aspectos económicos, ni ambientales ni de producto siendo una norma incompleta desde el punto de vista de la evaluación de la sostenibilidad y además cuenta con poca aceptación a nivel internacional comparado con otras normas y referenciales.

2.8 NORMA SGE 21:2008 (FORÉTICA, 2008)

Esta norma ha sido desarrollada por el Foro de Expertos de FORETICA. Su implantación se realiza como cualquier sistema de gestión, ya sea de manera aislada o integrada con otros, desarrollando los criterios que la componen y pudiendo finalmente realizar una evaluación de su cumplimiento por tercera parte mediante una auditoría externa.

Está organizada en apartados, donde se presentan de forma detallada las diferentes actuaciones concretas que debe de llevar a cabo una empresa socialmente responsable en cada una de las 8 principales áreas de interés dentro de la empresa: dirección, clientes, proveedores, personal, entorno, accionistas, competencia y administración.

- Idiomas Disponibles: Inglés y Español.

- Lugar de Origen: España.
- Año de Publicación: 2008.
- Tipología: Teórica voluntaria.

Puntos Fuertes: Es una norma de fácil comprensión, perfectamente integrable con el resto de normas de gestión de calidad, medio ambiente, etc. Es certificable por las entidades de certificación internacionales y que han realizado el correspondiente curso homologado de auditores externos.

Áreas de Mejora: No propone indicadores para la medida del grado de implantación de la estrategia sino que se basa en la implantación de unos requisitos dentro del sistema de gestión de la empresa. La anterior edición del año 2005 mostraba ejemplos de indicadores. Por otra parte, tampoco considera los impactos que puede generar el producto o servicio que confecciona o presta la organización, teniendo únicamente en cuenta una declaración del proveedor acerca de su no procedencia ilegal.

2.9 MODELO DE EXCELENCIA EUROPEO (EFQM 2003). FUNDACIÓN EUROPEA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD.

En el año 1988, catorce de las empresas más prestigiosas de Europa, avaladas por la Unión Europea (U.E.) y la European Organization for Quality (E.O.Q) desarrollaron un marco de trabajo no prescriptivo que reconoce que la excelencia de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques. Este marco general formado por 9 criterios: liderazgo, personas, política y estrategia, alianzas y recursos, procesos, resultados en las personas, resultados en clientes, resultados en la sociedad y resultados clave. En el criterio 8, relativo a resultados en la sociedad, es en donde se encuentra enmarcada la RS. Para la evaluación el grado de implantación, se disponen unos indicadores de rendimiento, ya que el modelo evalúa el grado global de excelencia de una empresa con una puntuación comprendida entre 0 y 1000 puntos, otorgando 4 distinciones por parte de una entidad certificadora en función de la puntuación obtenida en dicho proceso de autoevaluación: Compromiso hacia la Excelencia, Excelencia Europea 300+, Excelencia Europea 400+ y Excelencia Europea 500+.

- Idiomas Disponibles: Inglés, Francés y Español.
- Lugar de Origen: Europa.
- Año de Publicación: 2003.
- Tipología: Teórico-práctica.

Puntos Fuertes: Este modelo está muy extendido y actualmente trabajan con él muchas organizaciones europeas, siendo relativamente sencillo para éstas incorporar las variables relacionadas con la sostenibilidad y Responsabilidad Social (criterio 8 del modelo) dentro del modelo de gestión empresarial. Por otra parte, es un modelo muy reconocido y basado en la metodología de la mejora continua, lo cual le hace especialmente interesante a la hora de implantarlo, a pesar de que se haga por etapas o hitos, dada su complejidad y extensión. Por último, mencionar que existe una versión del modelo, adaptada íntegramente al ámbito de la Responsabilidad Social.

Áreas de Mejora: El modelo no es exclusivo para medir la sostenibilidad de una empresa, lo que resulta un impedimento a la hora de querer evaluar esta variable de manera independiente. Al ser muy amplio y complejo, puede resultar desmotivador comenzar en una compañía a implantarlo directamente sin que exista una predisposición por parte de la Dirección, unos importantes recursos económicos y de sus trabajadores. El peso que tienen los resultados en la sociedad (criterio 8) aplicando prácticas relacionadas con el Desarrollo Sostenible y la responsabilidad social en este modelo es bajo (un 10% sobre el total de criterios).

2.10 ESTRATEGIA DE DESARROLLO SOSTENIBLE EN LA EMPRESA (CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD, 2004)

El Club de Excelencia en Sostenibilidad, constituido por empresas de reconocido prestigio internacional como Vodafone, Soluziona, Telefónica Móviles, etc., ha publicado una guía en donde se presenta un modelo organizado en 6 niveles: compromiso de la dirección, diagnóstico inicial, programa de Desarrollo Sostenible y sus indicadores, seguimiento del programa, memorias de sostenibilidad y revisión con la definición de acciones de mejora,

que, utilizando los indicadores del GRI, el ciclo de mejora continua PDCA, y a través de la implantación de programas de mejora, persigue un aumento del grado de implicación de las compañías en el camino hacia el Desarrollo Sostenible.

Además, esta guía incluye un software para valorar la sostenibilidad de la empresa mediante un cuestionario objetivo y práctico, arrojando finalmente una puntuación comprendida entre 0 y 1000 puntos, similar al modelo EFQM, directamente comparable entre diferentes organizaciones, sean del mismo o de diferente sector. Cuenta con un software para la realización de la valoración de sostenibilidad de la empresa.

- Idiomas Disponibles: Español.
- Lugar de Origen: España.
- Año de Publicación: 2004.
- Tipología: Teórico-práctica.

Puntos Fuertes: Es un modelo nuevo muy bien estructurado y presentado, desarrollado por profesionales que trabajan en el mundo de la empresa, basado en una metodología estratégica de mejora y un despliegue secuenciado, y apoyado en indicadores para la medida del cumplimiento de los programas de Desarrollo Sostenible, siendo integrable con el resto de normas de gestión empresarial.

Áreas de Mejora: No propone indicadores propios (utiliza los indicadores del GRI) y no tiene en cuenta en la guía (aunque si dentro del software) el impacto que genera el producto o servicio desarrollado por la empresa, tanto en la fase de diseño como en el resto de etapas del ciclo de vida.

2.11 CAUX ROUND TABLE PRINCIPLES FOR BUSINESS (CAUX ROUND TABLE PRINCIPLES FOR BUSINESSES, 2002)

Fundada en el año 1986, esta agrupación de empresarios líderes en Europa, Japón y Estados Unidos denominada “Caux Round Table” tienen el papel de activar la empresa y la industria. Su principal interés se centra en el desarrollo de las relaciones económicas y sociales entre los

países, tomando responsabilidad de sus acciones. Se basa en dos conceptos, el “kyosei”, vivir y trabajar juntos para un bien común, y en la “dignidad humana”. Se proponen 7 principios de actuación: responsabilidad de las empresas, impacto social y económico, la conducta de las empresas, respeto por las reglas, apoyo al comercio multilateral, respeto al medio ambiente y prevención de operaciones ilícitas.

- Idiomas Disponibles: Inglés y Español.
- Lugar de Origen: Internacional.
- Año de Publicación: 2002.
- Tipología: Teórica estratégica.

Puntos Fuertes: A pesar de ser una declaración de principios, analiza exhaustivamente las acciones a tomar con cada grupo de interés, clientes, empleados, accionistas, proveedores, competidores y la comunidad, para implantar correctamente los principios de actuación. La agrupación tiene la empresa Philips Electronics como fundador, dándole un prestigio y una proyección internacional importante.

Áreas de Mejora: No propone un plan de acción para su implantación ni tampoco indicadores para valorar el grado de consecución de los programas. Además, no valora la repercusión económica, medioambiental o social que tiene el producto o servicio comercializado.

2.12 CÓDIGO DE GOBIERNO PARA LA EMPRESA SOSTENIBLE (RICART Y RODRIGUEZ, 2002)

Elaborado por el IESE Business School, la Fundación Entorno y PriceWaterhouseCoopers, desarrolla una herramienta que ayuda a los directivos de las empresas españolas a integrar los principios del Desarrollo Sostenible en sus actividades, teniendo en cuenta tres niveles: nivel contractual (instituciones financieras, clientes y proveedores), nivel contextual (administraciones públicas, creadores de opinión y comunidades locales, países y sociedades) y nivel consustancial (accionistas, socios estratégicos y empleados) a través de la aplicación de una serie de valores y en base a un esquema de trabajo que interrelaciona los tres niveles.

Incluye como anexos “la carta a la tierra”, “los principios del global compact de la ONU” y “la inmigración y la diversidad cultural”.

- Idiomas Disponibles: Inglés y Español.
- Lugar de Origen: Internacional.
- Año de Publicación: 2002.
- Tipología: Teórica estratégica.

Puntos Fuertes: El enfoque estratégico que plantea coloca al Desarrollo Sostenible como un elemento que genera valor para la empresa. La búsqueda de la satisfacción de los stakeholders con principio inspirador del código. Por otra parte, la experiencia y conocimientos de los autores, se refleja en cada punto del manual, siendo un recomendable libro de consulta para ampliar la información sobre la implantación de una estrategia basada en el Desarrollo Sostenible dentro de una organización.

Áreas de Mejora: El desarrollo se hace desde el punto de vista teórico, no proponiendo planes operativos o programas con los indicadores asociados. Tampoco valora el impacto asociado al producto o servicio, como sucede en modelos anteriores.

2.13 TOWARDS RETAIL SUSTAINABILITY (BRITISH RETAIL CONSORTIUM, 2006)

Este referencial nace con el fin de agrupar los requisitos del Desarrollo Sostenible marcados por diferentes comisiones sectoriales usando objetivos e indicadores para medir el grado de consecución de la estrategia. La estrategia comienza con la mejora continua. El British Retail Consortium (BRC) de manera consensuada, establece los objetivos y metas a medio plazo, no siendo impuestas por la legislación o los gobiernos para cada una de las 8 categorías: empleo, crimen y seguridad, desarrollo del producto, conciencia del consumidor, residuos y reciclaje, mejores prácticas operacionales, cadena de suministro y medición y seguimiento del proceso. En total se definen 17 objetivos, 21 metas y 17 indicadores para la valoración del progreso. Explica de manera detallada la evolución en los últimos años de la economía, sociedad, medio ambiente y el uso de las fuentes naturales. Finalmente propone recomendaciones generales para la mejora, en base a los Objetivos de la comisión sobre Desarrollo Sostenible del BRC.

- Idiomas Disponibles: Inglés.
- Lugar de Origen: U.K.
- Año de Publicación: 2006.
- Tipología: Práctica basada en indicadores de desempeño.

Puntos fuertes: Es un modelo que orienta la estrategia con indicadores, valorando la cadena de suministro, el producto elaborado y la percepción del cliente. El BRC elabora referenciales de un gran prestigio internacional desde hace años, como por ejemplo, los relativos a la calidad dentro del sector agroalimentario. Orienta a la empresa ya que se define todo el plan de trabajo en función de datos analizados relativos a la problemática localizada en la economía, sociedad, medio ambiente y fuentes naturales del Reino Unido.

Áreas de Mejora: Tras analizar estos datos de este país, se fijan los objetivos, metas e indicadores en base a la problemática localizada. Los 17 indicadores, en algunos casos, son demasiado generalistas. Por último, el referencial se basa en las líneas-guía que estableció la propia BRC en el año 2001 hasta el año 2006, no realizándose una revisión periódica de éstas, únicamente un reporting periódico de las acciones realizadas. No trata nada referente a producto o servicio.

2.14 NORMA NMX-SAST-004-IMNC-2004. DIRECTRIES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL (INSTITUTO MEXICANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN, 2004).

Norma que actualmente se encuentra en proceso de revisión, alineándose con las líneas de la recién publicada ISO 26000. Cuenta con una estructura similar a la de las normas ISO 9001 e ISO 14001, disponiendo la necesidad de una documentación que posteriormente habrá que controlar y verificar siguiendo el ciclo de mejora PDCA. Además cuenta con proceso de acciones correctivas y revisión por la dirección.

- Idiomas Disponibles: Español.
- Lugar de Origen: Méjico.
- Año de Publicación: 2004.

- Tipología: Teórica voluntaria.

Puntos fuertes: Integrable con el resto de sistemas de gestión de la empresa. Su estructura está basada en normas ISO, lo que le otorga cierta solidez. Es una norma además certificable.

Áreas de Mejora: Es una norma teórica que certifica el sistema de gestión de la responsabilidad social corporativa, como lo hace la norma SGE 21. No va más allá de definir los elementos de gestión que deben tenerse en cuenta para que la empresa disponga de una estructura sostenible. No trata nada referente a producto o servicio.

2.15/ISO 26000:2010. GUÍA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

La norma ISO 26000 sobre RSC, publica en noviembre de 2010, toma la forma de guía de estandarización y establece una pauta común de conceptos, definiciones y métodos de evaluación. El objetivo del documento es convertirse en una herramienta indispensable para la puesta en marcha de una estrategia de Responsabilidad Social tras haber obtenido un consenso internacional. En su elaboración han participado activamente diversos grupos de interés internacionales, entre los que destacan ONG's, industrias, empresas, sindicatos, consumidores, etc.

La Organización Internacional de Estandarización ha estado más de cinco años desarrollando el estándar ISO 26000, cuyo objetivo ha sido servir de guía de responsabilidad social internacional, de forma que se unifique en cierta manera el concepto de responsabilidad social de las empresas y todos los aspectos que abarca. Pretende establecer las bases mínimas sobre las que debe asentarse la gestión de una empresa para que ésta se comporte de manera socialmente responsable.

Entre otros objetivos, la ISO 26000 pretende:

- Asistir o ayudar a las organizaciones a establecer, implementar, mantener y mejorar los marcos o estructuras de sostenibilidad.

- Proveer de una guía práctica relacionada con la Responsabilidad Social, identificar y comprometerse con los grupos de interés, e incrementar la credibilidad de los informes de sostenibilidad. Promover y potenciar una máxima transparencia.
- Poner el énfasis en el rendimiento y mejora de los resultados.
- Incrementar la confianza y satisfacción de las organizaciones entre sus clientes y otras partes interesadas.
- Ser consistente y no actuar en desacuerdo con los documentos ya existentes, convenios internacionales y estándares ya existentes.
- Incrementar las garantías en materia de RS a través de la creación de un estándar único aceptado por un amplio rango de grupos de interés.
- Promover la terminología común en el campo de la sostenibilidad, y ampliar la conciencia en esta materia.

Los apartados que trabaja y sobre los que centra su desarrollo son:

1. **Gobierno organizacional.** Se basa en cómo debe actuar la organización para implantar la conducta socialmente responsable entre los trabajadores.
2. **Derechos Humanos.** Se basa en valorar la justicia e imparcialidad los derechos básicos, que cuentan con carácter indeleble, inalienable, universal, indivisible e interdependiente.
3. **Prácticas Laborales.** Hace referencia a todas las políticas y prácticas del trabajo que la organización gestiona con sus empleados con el fin de mejorar su situación social.
4. **Medio ambiente.** En relación con las decisiones y actividades que tienen impacto sobre el medio ambiente, valorando las consecuencias sociales, económicas y ambientales derivadas de las decisiones y actividades.

5. **Prácticas operacionales justas.** Se refiere a la conducta ética que tiene una organización en el trato con otras organizaciones (anti-corrupción, fomento y transmisión de la RSC, etc.).
 6. **Temas relacionados con los consumidores.** Busca transparencia al consumidor, apoyo, minimización de riesgos del producto y procedimiento de retirada de productos.
 7. **Implicación y desarrollo de la comunidad.** Abarca las relaciones entre la organización y otras organizaciones e instituciones en las comunidades en que operan y el proceso de mejora de la dimensión económica, social, cultural, política y ambiental de la sociedad.
- Idiomas Disponibles: Inglés Francés y Español.
 - Lugar de Origen: Internacional.
 - Tipología: Teórica voluntaria.
 - Año de Publicación: 2010.

Puntos Fuertes: Establece unas pautas internacionales para estandarizar las directrices de responsabilidad social en las empresas, en base a un sistema de gestión.

Áreas de Mejora: No propone indicadores para la evaluación del grado de responsabilidad social de la organización y no es certificable externamente. Es muy extensa y compleja de interpretar, lo que puede excluir su aplicación en PYMES. No valora el impacto que genera el producto/servicio elaborado dentro de los aspectos a tener en cuenta.

2.16 UNE 165010:2009 EX. ÉTICA. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS (AENOR, 2009).

Esta norma experimental ha sido elaborada por el Comité Técnico AEN/CTN 165. “Ética. Sistema de gestión de la responsabilidad social corporativa”. Establece una guía con criterios para el mejor ejercicio de la RSE. Publicada en España por A.E.N.O.R. (Asociación Española de Normalización).

- Idiomas Disponibles: Inglés y Español.
- Lugar de Origen: España.
- Año de Publicación: 2009.
- Tipología: Teórica voluntaria.

Puntos fuertes: Es un proyecto con el fin de dar lugar a una norma que recopile las características más importantes de las diferentes herramientas existentes en la actualidad a nivel de RSC teniendo en cuenta los principios, comportamientos de los distintos grupos de interés y documentos necesarios.

Áreas de Mejora: Es una norma teórica que no define indicadores, y no considera los impactos a lo largo de todo el ciclo de vida de los productos. Además es una norma experimental, con poca proyección en el futuro, y no es certificable.

2.17RS 10, SISTEMA DE GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL. REQUISITOS (AENOR, 2010)

En 2010, una vez publicada la ISO 26000, y basada en los contenidos de la norma UNE 165010: 2009 EX, AENOR publicó un sistema de gestión certificable denominado RS 10. Sus características más destacables son:

- Idiomas Disponibles: Español.
- Lugar de Origen: España.
- Año de Publicación: 2010.
- Tipología: Teórica voluntaria.

Puntos fuertes: Es una especificación certificable, basada en el ciclo de mejora continua e integrable con el resto de normas ISO. Permite a las organizaciones progresar en materia de responsabilidad social y comunicar sus avances, y en particular a las PYMES de manera proporcional a su dimensión. Los requisitos de esta especificación son auditables y certificables.

Áreas de Mejora: Es fiel reflejo de otras normas existentes, no aportando un valor significativo o diferencial sobre lo ya existente.

2.18 NORMA ISO 14001:2004. SISTEMAS DE GESTIÓN AMBIENTAL. REQUISITOS CON ORIENTACIÓN PARA SU USO.

Norma internacional que plantea los principios básicos a tener en cuenta en la implantación de un Sistema de Gestión Ambiental y su posterior certificación, valorando los aspectos e impactos medioambientales. Norma muy similar al Reglamento EMAS en cuanto al contenido (Comisión de las Comunidades Europeas, 2010) pero no aporta indicadores de desempeño y además es menos exigente en la etapa de comunicación.

- Idiomas Disponibles: Inglés, Alemán, Francés y Español.
- Lugar de Origen: Internacional.
- Año de Publicación: 2004.
- Tipología: Teórica voluntaria.

Puntos fuertes: Plantea la integración de un sistema de gestión ambiental en la empresa, para controlar el impacto de su actividad en el medio ambiente. Es una norma certificable.

Áreas de Mejora: Es una norma teórica y sólo tiene en cuenta la dimensión ambiental. Sirve para implantar un sistema de gestión ambiental para lograr la reducción del impacto ambiental.

2.19 NORMA OHSAS 18001:2007. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO (OHSAS PROJECT GROUP, 2007)

Norma internacional redactada con la colaboración de las entidades nacionales de normalización y certificación (a pesar de no ser ISO) que plantea los principios básicos a tener en cuenta en la implantación de un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud Laboral y su posterior certificación, teniendo en cuenta aspectos relacionados con los riesgos que existen en el puesto de trabajo y las medidas para realizar la vigilancia de la salud de

forma adecuada. Es una revisión de la primera publicación del año 1999, inspirada en una norma inglesa BS 8800:1996.

- Idiomas Disponibles: Inglés, Alemán, Francés y Español.
- Lugar de Origen: Internacional.
- Año de Publicación: 2007.
- Tipología: Teórica voluntaria.

Puntos fuertes: Integrable con la ISO 14001, basada en el ciclo de mejora PDCA, reconocimiento y prestigio a nivel internacional como si de norma ISO se tratase y es además una norma certificable.

Áreas de Mejora: Es una norma teórica y sólo tiene en cuenta parte de la dimensión social, la vinculada a la seguridad y salud de los trabajadores. Por tanto, no tiene en cuenta el resto de aspectos de la sostenibilidad.

2.20 ÍNDICES BURSÁTILES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Permiten conocer el desempeño de las compañías punteras en sostenibilidad para que el inversor valore su comportamiento en el mercado. Los más conocidos a nivel mundial son el Dow Jones Sustainability Index (Dow Jones et al, 1999) y el FTSE4Good Europa (Grupo FTSE, 2001).

Entre sus puntos fuertes encontramos el que favorecen la inversión socialmente responsable dando a conocer las empresas con buenas prácticas. Son un reflejo del compromiso con el Desarrollo Sostenible.

Las áreas de mejora de este tipo de índices es que no son un modelo o herramienta como tal, pero se basan en la evaluación de sostenibilidad y proponen indicadores que utilizan para el análisis de las empresas.

2.21 MODELO 3G1 (CUBERO, 2001)

Es un modelo de gestión publicado por la Universidad de Zaragoza (España), donde se integra Calidad (ISO 9001), Medio Ambiente (ISO 14001), Prevención de Riesgos Laborales (OHSAS 18001), Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD) y Gestión Ética (SGE 21).

- Idiomas Disponibles: Español.
- Lugar de Origen: España.
- Año de Publicación: 2001.
- Tipología: Teórica voluntaria, basada en las normas ya existentes.

Puntos fuertes: Es un modelo muy completo, que hace el esfuerzo de integrar todos los sistemas de gestión de la compañía, solapando las partes comunes para conseguir una unión y una consiguiente reducción de la documentación exigida por varios sistemas (en torno a un 50%).

Áreas de Mejora: Es un modelo de gestión teórico, y la sostenibilidad es una parte de la herramienta, no es independiente y no profundizando en su contenido por este motivo.

2.22 CUADRO DE MANDO INTEGRAL CMI (KAPLAN Y NORTON, 1992)

Herramienta desarrollada para el seguimiento de indicadores organizada en cuatro categorías: Interno, Crecimiento y Aprendizaje, Cliente y Económica.

- Idiomas Disponibles: Inglés, Francés y Español.
- Lugar de Origen: EE.UU.
- Año de Publicación: 1992.
- Tipología: Teórico-práctica. El cuadro de mando por sí sólo es teórico voluntario, pero es apoyado por otras publicaciones específicas con modelos de indicadores que lo hacen tener carácter práctico.

Puntos fuertes: Es un método para medir las actividades de una empresa desde el enfoque de la estrategia y la gestión. Propone indicadores para medir el desempeño. Se utiliza para fijar objetivos y ver el grado de cumplimiento de las expectativas. Le apoyan otras herramientas que proponen indicadores teniendo en cuenta esta filosofía para la gestión y gobierno de la compañía.

Áreas de Mejora: No considera la componente social, ambiental ni tampoco el impacto del producto o servicio de forma explícita aunque en las variables que propone lo mide de manera indirecta.

2.23 NORMA ECS 2000. ETHICS COMPLIANCE STANDARD 2000 (REITAKU CENTRE FOR ECONOMIC STUDIES, 2000)

Consiste en un sistema de gestión, que cuenta con una planificación, cumplimiento legal, políticas, código ético, estrategia de implantación, estructura y responsabilidades, formación, comunicación, control de documentación, respuesta ante emergencias, auditoría, evaluación, seguimiento, control y revisión.

- Idiomas Disponibles: Inglés.
- Lugar de Origen: Japón.
- Año de Publicación: 2000.
- Tipología: Teórica voluntaria.

Puntos fuertes: Plantea unas pautas para una gestión ética de los negocios. Basa su filosofía en un proceso de mejora continua.

Áreas de Mejora: Es un modelo de gestión teórico y no incluye indicadores. Las mejoras han sido recogidas en otras herramientas teóricas mencionadas similares a esta norma (ISO 26000, S.G.E. 21, etc.).

2.24 THE SIGMA GUIDELINES. PUTTING SUSTAINABLE DEVELOPMENT INTO PRACTICE. A GUIDE FOR ORGANIZATIONS (BRITISH STANDARDS INSTITUTION, FORUM FOR THE FUTURE AND ACCOUNTABILITY, 2003)

Sistema de Gestión de la RS, basado en el ciclo PDCA, donde se presenta inicialmente una primera fase donde desarrolla el liderazgo y la visión, posteriormente trata la planificación y ejecución, para finalmente medir, revisar y controlar.

- Idiomas Disponibles: Inglés.
- Lugar de Origen: U.K.
- Año de Publicación: 2003.
- Tipología: Teórico-práctica.

Puntos fuertes: Herramienta muy completa, con un despliegue interesante y amplio. Utiliza indicadores del GRI para medir y se basa en el sistema de mejora continua.

Áreas de Mejora: No dispone de indicadores propios, proceden de otras herramientas que ya han sido analizadas con anterioridad, no aportando nada nuevo en este aspecto. No valora el impacto ocasionado por el producto o servicio.

2.25 ECOMANAGEMENT AND AUDIT SCHEME (EMAS). (COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, 2001)

El reglamento EMAS fue publicado en Reglamento CE 761/2001. Su carácter es medioambiental y comparte estructura con la ISO 14001. La Unión Europea en el año 2003 publicó un conjunto de indicadores de comportamiento ambiental para que fueran usados por las organizaciones que se adherían al EMAS.

- Idiomas Disponibles: Idiomas en los que se publica el Diario Oficial de la Unión Europea (23 lenguas).
- Lugar de Origen: Europa.
- Año de Publicación: 2001.

- Tipología: Teórica voluntaria.

Puntos fuertes: Esquema reconocido en Europa, útil y prestigioso para recibir ayudas y comunicar externamente el cumplimiento de la legislación y aspectos voluntarios en la gestión ambiental de la organización. Es certificable por organismos públicos y su estructura es similar a la de la ISO 14001. Propone un conjunto de indicadores muy válido para realizar el seguimiento y medida de la variable ambiental orientativos (Comisión de las Comunidades Europeas, 2003).

Áreas de Mejora: Sólo trata la parte ambiental, no considerando las variables sociales, económicas ni de producto al igual que la ISO 14001.

2.26 GUIDANCE ON CORPORATE RESPONSABILITY INDICATORS IN ANNUAL REPORTS (UNITED NATIONS, 2008)

Guía técnica que sirve de apoyo a la información económica y financiera anual de las empresas y otros organismos que es publicada para informar a los diferentes grupos de interés. Se basa en tres dimensiones: desarrollo, orientación a resultados y enfoque a reportings nacionales. Inicialmente hace un repaso de los grupos de interés y la información que éstos necesitan y posteriormente presenta un total de 16 indicadores sociales agrupados en 6 categorías. Cada indicador es definido y se aporta la forma de cálculo.

- Idiomas Disponibles: Inglés.
- Lugar de Origen: Internacional.
- Año de Publicación: 2008.
- Tipología: Práctica basada en indicadores de desempeño sociales y ambientales.

Puntos Fuertes: Define pocos indicadores, con un consenso internacional y además presenta las definiciones de cada indicador y su modo de cálculo. Tiene muy en cuenta factores como la corrupción, seguridad y salud, empleados, etc. dentro de los aspectos a valorar, lo que la hace que tenga carácter global.

Áreas de Mejora: No propone indicadores económicos ni de producto, y los indicadores ambientales que propone resulta escasos para la gestión de una compañía.

3 MODELOS DE INDICADORES PARA LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

En este apartado se realiza un resumen más detallado de los modelos de indicadores para la gestión de la responsabilidad social de las organizaciones. Estos modelos se han utilizado como punto de partida en el proceso de diseño de la parrilla de indicadores propuestos en esta tesis para la medición de la responsabilidad social en el sector de la logística y el transporte.

A la hora de seleccionar los modelos de indicadores se han tenido en cuenta, entre otros criterios (García Vílchez, 2010):

1. Que estén basadas en indicadores de medida (herramientas con tipología práctica o teórico-práctica) y que estén apoyando a una o varias de las dimensiones del desarrollo sostenible: ambiental, social, económico y de producto-servicio.
2. Que cuenten con una mayor repercusión, difusión y aceptación internacional (ej.: caso del “Global Reporting Initiative”, que es el modelo de reporting más extendido a nivel mundial).
3. Su disponibilidad y accesibilidad para su consulta en detalle, dado que algunos de los modelos ni siquiera son públicos o están desarrolladas en países o universidades donde no se les ha dado mayor difusión.
4. Alcance donde posteriormente se va a desarrollar el modelo de indicadores de esta tesis, o lo que es equivalente, la capacidad de poder presentar especial utilidad a la hora de su aplicación en la industria del sector de la logística y el transporte.

La tabla 5-2 muestra un resumen de dichos modelos de indicadores de la responsabilidad social seleccionados:

	MODELO DE INDICADORES	ORGANISMO/AUTOR	AÑO	ÁMBITO	SECTOR DE APLICACIÓN	OTROS DATOS
1	Global Reporting Initiative. G3	Global Reporting Initiative	2006	Internacional	General	Modelo de indicadores verificable para la realización de memorias de sostenibilidad.
2	Modelo de indicadores de responsabilidad social de AECA	Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)	2010	España	General	Modelo de indicadores con plataforma informática propia para su gestión.
3	Guía de Autoaplicación de Indicadores de RSE	Instituto ETHOS	2009	Brasil	General	Guía muy extensa apoyada por grandes multinacionales.
4	Guía de indicadores medioambientales para la empresa	IHOBE	2001	España	General	Solo contempla la dimensión medioambiental.
5	Modelo de Indicadores de la Escuela de Negocios INCAE	INCAE Business School	2009	Latinoamérica	General	Ocho categorías de evaluación.
6	EFR 1000. Modelo de Gestión para Empresas Familiarmente Responsables	Fundación +Familia	2006	España	General	Contempla indicadores de la dimensión social
7	Balance Social Anual	IBASE (Instituto Brasileño de Análisis Sociales)	2002	Brasil	General	Se basa en comparativa de valores de indicadores en periodos bianuales.
8	Modelo de indicadores de RSE para PYMES RSCat	Instituto de Innovación Social ESADE Business School. Universidad Ramón Llull	2009	España	General	Modelo de indicadores de aplicación gradual en función de la madurez de la gestión de la organización.

Tabla 5-2. Tabla resumen. Modelos de indicadores para la gestión de la responsabilidad social.

3.1 GLOBAL REPORTING INITIATIVE. G3 (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2006)

Este referencial, en el cual colaboró en su traducción al español la Fundación Entorno, es uno de los más importantes y difundidos internacionalmente para la elaboración de memorias de sostenibilidad de empresas y organismos públicos, es certificable.

A nivel mundial, el total de organizaciones que han publicado su memoria en base a este referencial asciende a más de 1100, según datos proporcionados por el Global Reporting Initiative en diciembre de 2009 (Global Reporting Initiative, 2009).

A nivel europeo, el número de empresas que publican informes en base a las orientaciones del GRI ha evolucionado de 270 en 2006 a más de 850 en 2011 (COM 2011).

En octubre del año 2006 vio la luz la tercera versión de los estándares denominado como G3, que incluye una sensible modificación de los indicadores y del contenido de la guía, tendiendo a la simplificación y agrupación.

La herramienta trabaja con la triple cuenta de resultados proponiendo indicadores en cada una de las 3 categorías: indicadores económicos, ambientales y sociales.

La versión G3 (Global Reporting Initiative, 2006) está constituida por una serie de indicadores, clasificados en dos grupos: centrales o principales (más significativos e importantes) y adicionales (complementarios, que no es necesario reportar en la memoria de forma obligatoria).

La versión G3, actualmente en vigor, cuenta con una estructura más enfocada a la gestión, haciéndolo más fácil de aplicar para la compañía que decide usar este estándar para realizar sus comunicaciones de resultados (reporting). Son indicadores de mayor calidad, más comparables, exhaustivos y relevantes que en versiones anteriores.

Cuenta con mucho material de soporte adicional para la elaboración de las memorias y se pueden incluso elaborar con software específico siempre y cuando esté validado por GRI.

En marzo de 2011 se ha publicado la versión G3.1. Esta versión no difiere mucho de la G3, aunque permite una actualización y adaptación a las necesidades de las organizaciones, que ha sido detectadas en los informes de sostenibilidad de estas en los últimos años.

El mapa de indicadores desarrollado por GRI tiene una importante ventaja, ya que cuenta con la aceptación generalizada internacional, por parte de las empresas sensibilizadas, las Administraciones Públicas, las Universidades y diversas ONG's.

- Idiomas Disponibles: 23 idiomas, entre los que destacan el inglés, español, francés, japonés, italiano, portugués, chino, alemán y ruso.
- Lugar de Origen: Holanda.
- Año de Publicación: 2002 (G.R.I. 2002) y 2006 (G3).
- Tipología: Práctica basada en indicadores de desempeño.

Puntos Fuertes: Además de lo ya comentado anteriormente sobre la riqueza de indicadores consensuados multilateralmente, este referencial presenta unas ventajas notables para la empresa, ya que facilita la comunicación, tanto a nivel interno como externo. Es la herramienta más aceptada a nivel mundial, y ayuda a la integración de la estrategia de sostenibilidad en la empresa. Cuenta con un amplio abanico de indicadores, incluidos los del producto. Se audita externamente de acuerdo con los principios de la norma homologada ISAE 3000 (International Federation of Accountants, 2004).

Áreas de Mejora: Es buen referencial para controlar cada año el desempeño en materia de sostenibilidad de una organización pero se utiliza casi exclusivamente para realizar las memorias de sostenibilidad y poder informar a los diferentes grupos de interés de las acciones llevadas a cabo durante el año de manera estandarizada para todas las empresas, sin tener presente la sistemática propuesta para el despliegue estratégico de la sostenibilidad en la empresa. Al igual que ocurre en herramientas anteriores, no se tiene en cuenta el impacto del producto o servicio desarrollado por la compañía, a pesar de que propone algún indicador indirecto para su valoración.

3.2 MODELO DE INDICADORES DE AECA (ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, 2010).

Con el fin de avanzar en la comparación de los datos generados en materia de responsabilidad social, son necesarios instrumentos que faciliten la elaboración de información básica y

relevante, y que tengan posibilidades de comparación y de análisis automáticos. El empleo de sistemas apoyados en herramientas tecnológicas versátiles y contrastadas está haciendo posible la evolución hacia modelos de comunicación perfectamente asequibles a cualquier tipo de empresa o entidad. Es el caso de la herramienta desarrollada por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) denominada Cuadro Central de Indicadores de Responsabilidad Social Corporativa (CCI-RSC) que, sobre la base del lenguaje XBRL de divulgación de información digital y una aplicación informática de libre utilización, desarrollada por AECA, permite a todas las empresas y entidades que lo deseen elaborar un diagnóstico básico de información, con veintisiete indicadores esenciales.

Los principios que rigen los indicadores del modelo, según el documento de normalización de la información de RSC, publicado por AECA, son los siguientes:

- Comparabilidad debido al formato de taxonomía XBRL utilizado y las fórmulas de cálculo expresadas para cada indicador.
- Universalidad.
- Claridad.
- Accesibilidad ya que la información que es necesario reportar está disponible en las empresas.
- Automatizada.
- Referencial, ya que nace de la unión de los indicadores del GRI y de las orientaciones de la Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) sobre los indicadores de la responsabilidad de las empresas en los informes anuales.
- Visual, la información se presenta segmentada en tres bloques (económico, ambiental y social), para la fácil visualización de las tres dimensiones.
- Verificable y comparable en el tiempo.
- Información sobre resultados y no sobre procesos.

3.3 GUÍA DE AUTOAPLICACIÓN DE INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (INSTITUTO ETHOS, 2009)

Modelo de indicadores, siendo la edición del año 2009 la sexta. A este referencial están asociadas grandes multinacionales como McDonald's, Petrobras, Natura, etc. Consiste en un sistema de autoevaluación del cumplimiento de la responsabilidad social en base a 192 indicadores cualitativos (si/no) y 57 cuantitativos numéricos, agrupados en siete categorías: valores, transparencia y gobierno, trabajadores, medio ambiente, proveedores, clientes, comunidad, gobierno y sociedad. Estos Indicadores tienen correspondencia directa con el Global Compact y su puntuación se otorga según barras de indicadores de niveles, en función del grado de cumplimiento de los requisitos según las respuestas de la guía.

- Idiomas Disponibles: Inglés, Portugués y Español.
- Lugar de Origen: Brasil.
- Año de Publicación: 2009.
- Tipología: Práctica basada en indicadores de desempeño.

Puntos Fuertes: Es una guía práctica de valoración de la sostenibilidad de una empresa muy completa que se basa en un gran número de indicadores. Está apoyada por grandes multinacionales que la utilizan. Por otra parte, desarrolla un buen planteamiento para determinar la implantación de la RSC a través de preguntas cerradas apoyadas con indicadores cuantitativos, que ayudan a valorar perfectamente la realidad de la empresa de una manera práctica.

Áreas de Mejora: Es una guía demasiado extensa en algunos apartados, que no propone una metodología para su implantación en la organización, sino que es exclusivamente una herramienta para conocer la situación actual de la empresa y compararla con otro momento en el tiempo. No tiene en cuenta el producto o servicio de la empresa de manera directa a pesar de considerar de una manera adecuadamente segmentada todos los grupos de interés.

3.4 GUÍA DE INDICADORES MEDIOAMBIENTALES PARA LA EMPRESA (IHOBE SA, 2001)

IHOBE S.A. publica esta guía para la cuantificación práctica y simplificada de los impactos medioambientales que la empresa causa al medio que le rodea. Reúne características básicas de la Norma ISO 14031:2000 y cuenta con ejemplos de cálculo.

Se trata de una guía publicada por el Gobierno Vasco que cuenta con 22 indicadores que pueden reflejar el desempeño ambiental de la empresa evaluada. Esta referencia solo se centra en la dimensión ambiental de la responsabilidad social de la empresa. Esta guía de indicadores nace bajo dos criterios. En primer lugar referirse a aquellos impactos ambientales significativos y en los que la organización puede influir a través de sus operaciones. Como segundo criterio está el hecho de ser sensibles para poder reflejar los cambios significativos en los impactos ambientales. Estos indicadores se ordenan en cuatro bloques de categorías dentro de la dimensión ambiental: calidad ambiental y contaminación, consumo de recursos naturales, respuestas y economía y medioambiente.

- Idiomas Disponibles: Español.
- Lugar de Origen: España.
- Año de Publicación: 2001.
- Tipología: Práctica basada en indicadores de desempeño únicamente ambientales.

Sus puntos fuertes, se basan en una lista de indicadores con los que se analizan los impactos producidos por la actividad de una empresa y que sigue la estructura de la ISO 14031. Por otro lado, su principal área de mejora es que se trata de una herramienta de indicadores ambientales, limitando su ámbito.

3.5 MODELO DE INDICADORES DE LA ESCUELA DE NEGOCIOS INCAE (2009)

El modelo de indicadores de INCAE comprende ocho categorías que a su vez están ubicadas en dos dimensiones generales: interna y externa. La dimensión interna se refiere a las prácticas enfocadas hacia el interior de las empresas. Dentro de la dimensión interna se encuentran varias categorías.

- Cumplimiento de Leyes.

- Ética y Transparencia.
- Desarrollo de Capital Humano.
- Para la dimensión externa se reservan las categorías.
- Beneficios de colaboradores.
- Proyección a familias.
- Proyección a la comunidad.
- Proyección a nivel nacional o regional.

Cada una de las categorías listadas se divide a su vez en subcategorías que abordan de forma radial la evaluación de la dimensión social planteada.

3.6 NORMA EFR 1000-1-. MODELO DE GESTIÓN PARA EMPRESAS FAMILIARMENTE RESPONSABLES (FUNDACIÓN +FAMILIA, 2006)

Empresa Familiarmente Responsable (EFR) es un movimiento internacional que en España ha sido liderada por el IESE (Universidad de Navarra) en sus inicios, poniendo a disposición de la Fundación +Familia sus trabajos de investigación así como su experiencia docente y empresarial. Es una norma certificable que compone una serie, entre las cuales está la correspondiente a la auditoría. Es un modelo que se basa fundamentalmente en el campo social y la lista de indicadores es flexible.

- Idiomas Disponibles: Español.
- Lugar de Origen: España.
- Año de Publicación: 2006.
- Tipología: Teórico-práctica.

Puntos fuertes: Es certificable por tercera parte. Propone algunos indicadores para la evaluación y también puede complementarse con el GRI.

Áreas de Mejora: Este modelo está basado en las personas, y únicamente considera el aspecto social dentro de las componentes de la sostenibilidad. El ámbito de actuación y conocimiento de esta norma es muy limitado.

3.7 BALANCE SOCIAL ANUAL (IBASE, 2002).

Demostrativo anual, cualitativo y cuantitativo de las acciones sociales llevadas a cabo por las empresas. La herramienta fue desarrollada por el Instituto Brasileño de Análisis Sociales y Económicos (IBASE). Este modelo está siendo actualmente utilizado por más de 200 empresas brasileñas. Es una herramienta de evaluación, gestión y planificación estratégica empresarial que ayuda a identificar las oportunidades para mejorar los resultados sociales, ambientales y financieros a través de la participación multi-stakeholder incluyendo actualmente 45 indicadores distribuidos en cinco categorías: indicadores sociales internos, indicadores sociales externos, indicadores ambientales, indicadores del cuerpo funcional e informaciones respecto al ejercicio de la ciudadanía empresarial.

- Idiomas Disponibles: Inglés, Español y Portugués.
- Lugar de Origen: Brasil.
- Año de Publicación: 2002.
- Tipología: Práctica basada en indicadores de desempeño.

Puntos Fuertes: Es un modelo muy extendido en Brasil con una experiencia acumulada muy grande, muy enfocada a la realidad de la empresa debido a que en su elaboración han intervenido importantes empresas multisectoriales. Es fácil de aplicar y muy práctico basado en comparativas de valores de indicadores de dos años para establecer la evolución lograda.

Áreas de Mejora: Existen barreras de publicación de la información en determinados países de Latinoamérica, lo cual dificulta su difusión. Por otra parte, no existe un proceso de control o verificación externo del cumplimiento. Existen muchos indicadores relacionados con la

Responsabilidad Social que no están incluidos en este modelo, además de no tener en cuenta el producto o servicio desarrollado. Es un modelo de poca divulgación internacional, extendido en Brasil únicamente.

3.8 MODELO DE INDICADORES DE RSE PARA PYMES RSCAT. INSTITUTO DE INNOVACIÓN SOCIAL ESADE BUSINESS SCHOOL (2009).

El modelo tiene como objetivo ayudar a las pequeñas empresas (pymes) a identificar y gestionar la responsabilidad social en la empresa. Ha sido desarrollado por el Instituto de Innovación Social ESADE Business School (Universidad Ramón Llull) en Cataluña.

El modelo se distingue por:

- Es un modelo de aplicación gradual de la RSE en la empresa, que se desglosa en etapas progresivas.
- Parte de un acuerdo metodológico en el que han intervenido los principales agentes de Cataluña vinculados a la pequeña y la mediana empresa.
- Toma como referencia los principales modelos de medición y de gestión de la RSE a escala internacional.
- Permite, en el caso de que se considere oportuno, producir una memoria de sostenibilidad que sigue el mismo modelo de referencia aplicado en las grandes empresas, que exigen los proveedores: la Global Reporting Initiative (GRI).

En primer lugar se propone un marco que permite a la pequeña y mediana empresa definir una estrategia concreta en RSC. Se trata de un marco desarrollado a partir de los principales referentes internacionales de gestión de la responsabilidad social. El modelo contiene una matriz con 39 indicadores principales, divididos por cada stakeholder afectado y por el tipo de impacto (social, económico o medioambiental). Esto permite a la empresa identificar los ámbitos en lo que es necesario desarrollar políticas concretas de responsabilidad social.

En segundo lugar, la batería de indicadores específicos tiene un objetivo muy concreto, ayudar a medir y a gestionar las prácticas concretas de RSE en la empresa.

En tercer lugar, los indicadores específicos permiten que la empresa pueda ver cuáles son los resultados obtenidos a través de la aplicación de las políticas de RSE y, sobre esta base, modificar la estrategia seguida.

Por último, la empresa puede utilizar los resultados para elaborar una memoria de RSE u otro tipo de reporting.

CAPÍTULO 6

LA SOSTENIBILIDAD EN EL SECTOR DE LA LOGÍSTICA Y EL TRANSPORTE

CAPÍTULO 6. LA SOSTENIBILIDAD EN EL SECTOR DE LA LOGÍSTICA Y EL TRANSPORTE

1 SOSTENIBILIDAD: UN NUEVO RETO PARA LA OPERACIÓN LOGÍSTICA

Como producto del deterioro ambiental y de la creciente preocupación de la humanidad por encontrar maneras menos dañinas de interactuar con el medio ambiente, las empresas empiezan a enfrentarse al aumento de la presión de la comunidad, del gobierno y de los clientes (tanto internos como externos), impulsándolas a mejorar su desempeño ambiental y social. Estas presiones pueden traducirse en leyes, impuestos, tasas, presión interna de los accionistas y equipos gerenciales, preferencias de los consumidores, presión de la comunidad, etc.

Las empresas deben estar preparadas para enfrentarse con éxito a estos nuevos retos y es por este motivo que el término sostenibilidad adquiere cada vez más importancia. Sin embargo se debe aclarar que cuando se habla de sostenibilidad se deben tener en cuenta tres grandes dimensiones:

- Económica.
- Ambiental.
- Social.

Estos son pilares interdependientes que se refuerzan entre sí y en este sentido, desarrollar una operación sostenible significa un inmenso reto para las empresas.

Una buena forma de empezar a pensar en sostenibilidad dentro de la empresa es evaluando el impacto de su gestión logística en el medio ambiente. Al entender la logística como un proceso transversal a toda empresa, es posible que al hacer este análisis se encuentre múltiples oportunidades de mejora y en definitiva una mayor ventaja competitiva (Carter y Jennings, 2002a, 2002b) (Beske et al, 2008) (Reuter et al, 2010).

2 SOSTENIBILIDAD Y LOGÍSTICA

La logística verde es un término relativamente nuevo, y se refiere principalmente a la necesidad de evaluar y replantear la cadena de abastecimiento y los procesos de producción con un enfoque en el ambiente (Council of Environmental Quality, 1996).

El informe de la Corporación Andina de Fomento (CAF) (2008) titulado “Sostenibilidad ambiental y desempeño financiero” explica que no todos los recursos utilizados en los procesos de transformación empresarial son aprovechados totalmente en los productos o servicios deseados, sino que también se transforman en subproductos usualmente considerados como desechos. Tanto los productos (una vez utilizados) como los subproductos, regresan al medio ambiente ya sea en forma de energía (calor, radiación, sonido) o de desechos sólidos, líquidos o gaseosos, generando un impacto sobre éste.

Edgar Blanco (2009), director del centro Latinoamericano de innovación en logística e investigador del MIT especializado en cadena de suministros sostenibles, afirma que cuando una empresa se enfrenta a la necesidad de definir una estrategia de logística verde debe identificar y categorizar cada uno de los aspectos de sostenibilidad que le afectan según su impacto en tres categorías:

- Genérica, cuando no es una amenaza significativa para la empresa.
- Operacional, cuando afecta moderadamente al desarrollo del negocio.
- Estratégica, cuando afecta directamente la permanencia del negocio.

Una vez realizado este proceso las empresas deben fijar su posición frente a estas amenazas y definir las estrategias con las cuales las enfrentan.

El segundo paso es identificar los puntos críticos de la cadena de abastecimiento teniendo en cuenta los recursos del medio ambiente necesarios para la producción y detectando los puntos en donde se generan deshechos. Esto requiere un profundo conocimiento de los productos que permita identificar aspectos de mejora en su diseño, en su uso y en su disposición final. Una vez realizado este análisis se deben definir las estrategias potenciales como logística inversa, adaptación de las instalaciones, establecer procesos como re-manufacturación, reciclaje, re-uso, buscar mercados secundarios interesados en adquirir los deshechos y

establecer alianzas entre socios de negocio con el objetivo de optimizar el desempeño ecológico de toda la cadena.

En resumen, una gestión logística eficiente y sostenible se manifiesta principalmente en cinco aspectos:

- En la manera en que las empresas adquieren sus materias primas.
- En el impacto de la movilización de los productos hasta el consumidor final (distribución) en donde cobran gran importancia aspectos como la huella de carbono⁷ emitida por los vehículos de transporte.
- En la utilización de materiales más amigables con el medio ambiente.
- En la disposición de los desechos generados durante la producción.
- En la recuperación de los productos que deben tener una disposición especial una vez finalizada su vida útil.

Muchos de estos aspectos involucran a más de un actor, por lo que es responsabilidad de la empresa generar conciencia entre sus socios de negocio y educar al consumidor.

3 SOSTENIBILIDAD COMO VENTAJA COMPETITIVA

El informe de la Corporación Andina de Fomento CAF (2008) afirma, respecto al compromiso de las empresas con la sostenibilidad “se pretende que no sea sólo por la mayor presión ambiental y social existente por parte de la comunidad y las entidades reguladoras, ni las amenazas físicas o de imagen para las empresas, ni aún un tema que concierne sólo a lo moral, sino que se comprenda que existe una clara relación entre lo ambiental, lo social y el rendimiento económico.”

⁷ El término “huella de carbono” es cada vez más frecuente en los medios de comunicación, los gobiernos y en el mundo empresarial. Se refiere a la cantidad total de dióxido de carbono (CO₂) y otros gases de efecto invernadero (GEI) asociado a un producto, entendido como un bien o servicio, a lo largo de toda su cadena de suministro incluyendo su uso y su recuperación o vertido. (Weidmann and Minx, 2007).

La causa de estas emisiones son por ejemplo, la producción de electricidad, la calefacción a partir de combustible fósiles, las operaciones de transporte u otros procesos industriales o agrarios (EC, 2007). En resumen la “huella de carbono” de un producto o servicio sería la cantidad total de GEI que se producen a lo largo de todo su ciclo de vida.

Lo cierto es que, para que tenga éxito, hoy en día una empresa necesita mucho más que generar riqueza. Es necesario que genere valor para sus partes interesadas (empleados, la comunidad en donde desarrolla sus operaciones, sus socios comerciales, sus clientes finales, y por supuesto, sus accionistas).

De acuerdo a una encuesta sobre servicios realizada por Capgemini y el Georgia Institute of Technology en 2008, cerca del 80% de los ejecutivos encuestados reconocen la importancia y el valor estratégico de desarrollar operaciones amigables con el medio ambiente. Sin embargo un alto porcentaje de ellos acepta que dentro de las empresas no existen iniciativas puntuales que los lleven en esta dirección.

Lo cierto, es que las empresas pueden lograr que su operación sostenible se convierta en piedra angular de su estrategia de diferenciación o de reducción de costo de capital, pero esto requiere del compromiso de la gerencia y en muchos casos, de un cambio profundo en la manera en que la empresa se ve así misma y desarrolla tradicionalmente sus procesos.

4 RETOS DE LA SOSTENIBILIDAD EN EL SECTOR DE LA LOGÍSTICA Y EL TRANSPORTE

La búsqueda de la sostenibilidad va a transformar el sector logístico, tanto en lo referente a su modelo de negocio, como a la gama de soluciones y tecnologías avanzadas que utilizarán los proveedores de servicios logísticos (Deutsche Post DHL, 2010) (Ciliberti et al, 2008)

Según el estudio (Deutsche Post DHL, 2010), el sector logístico será un factor clave en los esfuerzos conjuntos para la reducción de emisiones de carbono en la mayoría de los sectores, debido a su experiencia única y a su posicionamiento en la cadena de suministro. De hecho el 63% de los clientes cree que la logística se convertirá en un factor estratégico para impulsar la disminución del CO₂. Además de la importancia económica que ya tiene en la actualidad, la logística se verá cada vez más como un elemento esencial para lograr la reducción de las emisiones de carbono en la economía global (Mollenkopf et al, 2010) El estudio también muestra que ahora mismo se pueden lograr reducciones significativas de carbono en el sector logístico sin tener que esperar a que aparezcan grandes avances tecnológicos.

Todo ello constituye una oportunidad como un reto para los proveedores de servicios logísticos (Carter, 2000,2004): las compañías consideradas como las mejores en su sector en cuanto a prácticas medioambientales, sociales y de gobierno superan hasta un 8% en beneficios a las compañías con baja sostenibilidad. Por otra parte, la logística no volverá a considerarse un sector en el que ofrecer la solución más barata sea la norma (Burgess et al, 2006). Como resultado, en el futuro, las compañías líderes en logística serán aquellas que ofrezcan servicios sostenibles (Markley y Davis, 2007).

El estudio, que se fundamenta en una profunda investigación del sector, además de aportaciones de expertos internacionales, y de los resultados de una encuesta representativa de 3600 clientes y consumidores en todo el mundo, también muestra los mecanismos de fijación de precios del carbono aceleraran una dinámica de mercado hacia soluciones más sostenible. Una vez que haya un precio real atribuido a las emisiones de carbono, el medio ambiente será parte integral de las decisiones de inversión.

Evidencia, por otro lado, que los clientes, especialmente en Asia, están dispuestos a aceptar que las soluciones sostenibles puedan originar un aumento en el precio. Así, el 84% de los consumidores en China, India, Malasia y Singapur afirman que aceptarían un mayor precio en los productos ecológicos mientras que tan solo el 50% lo aceptaría en los países occidentales.

El sentido de la urgencia en cuanto al cambio climático es más fuerte en Asia (India, China), donde el 70% de los consumidores encuestados lo sitúa como uno de los problemas mundiales más serios.

Lo cierto es que Deutsche Post DHL ha comprobado en los últimos años que ambos factores, tanto aceptar un incremento del precio como el sentido por la protección del medio ambiente, influyen en sus negocios. Por ejemplo, el número de envíos neutros en carbono por parte de Deutsche Post DHL casi se quintuplicó de 2008 a 2009 (pasando de 145 millones a 704 millones).

Según Frank Appel, CEO de Deutsche Post DHL, “queremos dar un paso significativo en la mejora de la eficiencia del carbono y contribuir a facilitar una economía de baja emisión de carbono; y el estudio ofrece una valiosa información sobre cómo nuestro sector puede alcanzar esta meta”

En cualquier caso, el estudio detalla las siete claves para la evolución de un sector logístico sostenible:

1. La Logística cuenta-no es una mercancía. La Logística no es sólo un catalizador principal del comercio mundial ni un componente de la creación de valor; es también un negocio de importancia estratégica en la evolución hacia una economía baja en emisiones de carbono.
2. El cambio tecnológico se logrará sólo a través de un impulso coordinado desde las empresas, los gobiernos y las instituciones financieras. Teniendo en cuenta el alto precio que conllevan las nuevas tecnologías, el apoyo mutuo y la planificación a largo plazo de los estamentos clave es esencial.
3. La colaboración se verá cada vez más como un facilitador para lograr la sostenibilidad; incluso antiguos competidores cooperarán de forma más estrecha. Como la reducción de emisiones de carbono se está convirtiendo en una prioridad para los proveedores, los clientes y las empresas de logística, los modelos de cooperación empresarial se expandirán tanto vertical como horizontalmente a lo largo de la cadena de suministro.
4. Los modelos de negocio de las compañías logísticas cambiarán a medida que las innovaciones sostenibles abran nuevas oportunidades. Un conjunto de tecnologías y conceptos, que actualmente se centran principalmente en una logística más sostenible, también proporcionará nuevas formas de hacer negocios a las empresas de logística.
5. Las etiquetas de CO2 se estandarizarán y permitirán que los clientes puedan comparar los productos ecológicos. La transparencia aumentará la confianza entre los clientes logísticos y los consumidores finales para seleccionar soluciones respetuosas con el medio ambiente.
6. Las emisiones de carbono tendrán un precio. Como la reducción de las emisiones de carbono se volverá más importante para las empresas, gobiernos y clientes, pasarán a formar parte de la contabilidad y del proceso de toma de decisiones de las empresas. Esto aumentará la demanda de un precio que debe atribuirse a las emisiones de CO2.

7. Los precios por las emisiones de carbono darán lugar a medidas reguladoras más estrictas. Las empresas sólo aceptarán un precio para las emisiones de carbono si los gobiernos garantizan la igualdad de condiciones.

5 LOGÍSTICA INTEGRAL EN ESPAÑA

El documento “Visión Estratégica 2020 de la Logística Integral en España”(2007) y el PEIT (Plan Estratégico de Infraestructuras y Transporte)⁸ recogen la visión sobre el futuro a medio y largo plazo de la actividad logística en España que ha recopilado la Plataforma Tecnológica en Logística Integral, Logistop⁹, y las acciones a llevar a cabo en ciertos ámbitos estratégicos para el desarrollo sostenible de la actividad.

Logistop ha determinado una serie de ámbitos estratégicos de actuación que son aquellas prácticas y marcos en los que se debe trabajar para fomentar las oportunidades de la actividad logística y poder desarrollar una industria competitiva mediante esta actividad, manteniendo un desarrollo sostenible.

La figura 6-1 recoge dichos ámbitos estratégicos y muestra que el objetivo primordial de la logística debe ser la satisfacción del cliente, siempre teniendo en cuenta que la rentabilidad y el crecimiento son objetivos principales dentro de la estrategia de negocio de una organización empresarial.

⁸ PEIT: Plan Estratégico de Infraestructuras y Transporte 2005-2020. Aprobado por el Gobierno de España el 15 de julio de 2005.

⁹ El nombre de la plataforma Logistop, nace con el objetivo de dinamizar la actividad logística española a nivel de los agentes del sistema Ciencia, Tecnología y Empresa. Se trata de un foro de trabajo que tiene el fin de alinear estrategias y aunar esfuerzos para potenciar esta actividad industrial en España. Fue reconocida por el Ministerio de Ciencia e Innovación en Noviembre de 2005 y lanzada oficialmente en Junio de 2006.



Figura 6-1. Ámbitos estratégicos de actuación en la Logística Integral.
Informe Visión Estratégica 2020 de la logística integral en España (2007). Logistop.

Para cumplir estos requisitos se debe planificar una gestión logística que permita a la organización ser flexible a los cambios de la demanda y a los nuevos escenarios a los que se deba enfrentar, ser eficiente para poder llevar a cabo cualquier acción de manera óptima, y ser rápida, para poder sobrevivir en un entorno cada vez más cambiante, de manera que se ofrezca fiabilidad en la oferta del producto o servicio prestado.

Para que una organización pueda actuar con estas premisas, debe promover el desarrollo de una serie de ámbitos estratégicos complementarios que se conviertan en aspectos clave, como son: recursos humanos formados en la materia y que dispongan del conocimiento para gestionar, usar y aplicar la tecnología disponible, así como poder desarrollar y tener acceso a la I+D+i que se realice en esta actividad, saber crear y actuar en marcos colaborativos entre los

distintos agentes que conforman la cadena de suministro en la que se ve inmersa la organización, aplicar la comodidad/intermodalidad en el transporte de mercancías, gestionar tanto los materiales como la información en un entorno de seguridad, todo ello basado en la necesidad de mantener un desarrollo sostenible (sostenibilidad).

Existen una serie de marcos de actuación sobre los que la empresa tiene poca capacidad de influencia, pero que le afectan en gran medida y que conforman el área de trabajo donde se desarrollan los ámbitos estratégicos definidos en este documento por la plataforma Logistop:

- El marco legislativo
- El entorno socioeconómico
- Las infraestructuras y
- El desarrollo tecnológico

Si bien la empresa tiene poca capacidad para modificar estos marcos de actuación, otros agentes externos sí podrían dar orientación para modificar, al menos en parte, estos puntos.

Procedemos a desarrollar el ámbito estratégico de la Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa por ser el que nos va a identificar las acciones clave deseadas, en un panorama de futuro a medio y largo plazo, con respecto a dicho ámbito estratégico.

La creciente exigencia social a las empresas para que realicen sus actividades dentro de un marco que permita la sostenibilidad y el respeto a los principios y valores humanos, tiene también sus repercusiones dentro del ámbito logístico.

A pesar de que un alto porcentaje de empresas son generalmente reacias a incorporar nuevos principios (sobre todo cuando los ven más como una imposición que como algo de interés desde un punto de vista estrictamente empresarial al analizar sus retornos financieros o mediante cualquier otra justificación económica), se prevé el aumento de las empresas que incorporen a sus prácticas habituales nuevas actuaciones que resulten en un menor impacto ambiental a lo largo del ciclo de vida de sus productos, o que eviten determinadas prácticas laborales no responsables.

Esta tendencia no está impulsada por la demanda social o los clientes, sino que las Administraciones Públicas están jugando un papel fundamental. A su vez está apareciendo nueva legislación en los países desarrollados y en Europa, que fuerza a actuar en este sentido. Sin embargo y restringiéndose al caso español, en general todavía se aprecia una falta de concienciación en determinadas administraciones que no facilitan la recogida de determinados residuos a nivel local, o que no exigen el cumplimiento de la normativa con la intensidad requerida, o bien se debe al desconocimiento a nivel institucional que existe sobre la logística inversa y sus prácticas. Por otra parte, hay que destacar la función que ejercen las actividades de reciclado para la ocupación de personas con riesgo de exclusión social y discapacitados, proporcionando no sólo el trabajo sino la participación activa de estos colectivos en una actividad laboral necesaria para la sociedad.

Las empresas deben por su parte comenzar a cambiar los diseños de sus productos (evitando materiales de difícil tratamiento al final de su vida), y para ello es crucial el papel de los directivos, tomando decisiones estratégicas en este sentido. Una mayor colaboración entre los diferentes eslabones de la cadena logística favorecería la concienciación y un mejor tratamiento de los residuos. De cualquier modo, el progresivo aumento de los costes de materias primas y la energía, debido a la disminución de los recursos, acabará a más largo plazo convenciendo, y obligando, a las empresas poco concienciadas medioambientalmente y más preocupadas por la rentabilidad, a actuar de este modo.

La globalización supone asimismo un gran reto en este campo. La búsqueda de mercados masivos y fabricantes a bajo coste impulsa la logística de larga distancia.

Los proveedores serán de países donde la legislación no es tan restrictiva en el campo medioambiental, laboral y de derechos humanos como lo es en Europa y España, y cada vez será mayor la presión para garantizar suministros que mantengan unos mínimos estándares en estos campos.

Por otra parte los transportes deberán ser reducidos en el tiempo, debido a los ciclos de vida menores, y se tendrán que articular medidas para el uso de medios lo más amigables posible, con vistas a evitar congestiones, accidentabilidad, un mejor aprovechamiento de las cargas, etc.

Se deberán utilizar vehículos menos contaminantes, así como sistemas telemáticos y de control para que se realice una distribución inteligente del tráfico aprovechando de forma racional las infraestructuras disponibles. El PEIT pretende estabilizar el reparto modal migrando a modos menos contaminantes (FFCC con un 48% de inversiones previstas).

El transporte por carretera de larga distancia se verá reducido, aunque el transporte por carretera en general vaya en aumento.

Los impactos ambientales de las grandes zonas logísticas y de los puertos y aeropuertos, deberán ser igualmente minimizados. Los sectores más dinámicos (como el del automóvil, textil o la electrónica de consumo) seguramente serán los pioneros en establecer nuevas pautas en las relaciones con los proveedores en lo relativo a la sostenibilidad y responsabilidad social corporativa.

En resumen, se identifican como acciones clave con respecto al ámbito estratégico de la Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa las siguientes:

1. Analizar los productos desde el diseño bajo requerimientos logísticos para favorecer el reciclaje, reutilización y refabricación.

Para conseguir un menor impacto de los productos al final de su vida, facilitar su posterior tratamiento y minimizar la extracción de materia prima, aparece como factor clave el desarrollo y promoción del Ecodiseño.

Entre los beneficios de este enfoque no se debe considerar exclusivamente los relacionados con el medio ambiente y el ahorro energético, sino también una mejora en la imagen del producto, e incluso el desarrollo de nuevas tecnologías que favorezcan estos tratamientos productivos y de fin de vida, de modo que se pueda garantizar la calidad de los productos fabricados con estos materiales. Nuevas unidades de negocio se irán creando paulatinamente en las empresas de muchos sectores, para aprovechar las nuevas oportunidades de negocio que surgirán en este campo.

2. Optimizar el flujo inverso de los materiales y todos los recursos asociados.

Una vez los productos al final de su vida han sido depositados por los usuarios para su tratamiento, aparece un importante problema logístico que debe ser abordado para disponer de redes lo más eficientes posibles.

De este modo habrá que desarrollar modelos para el diseño y planificación de las redes inversas eficientes en cuanto al uso de recursos y su impacto en el medio ambiente, que puedan ser trasladables al ámbito empresarial.

Habrà que definir procesos estandarizados de operación de las redes, incluyendo indicadores medibles de eficiencia, obteniendo procesos e indicadores de rendimiento o KPIs que soporten un modelo válido para entornos con devoluciones y minimicen los tiempos de respuesta al cliente.

Deberán aportarse soluciones que consigan una mayor eficiencia en la gestión de los retornos, reduciendo los movimientos de los equipos vacíos (camiones, contenedores, etc.) y reduciendo costes.

3. Desarrollar metodologías para un tratamiento más eficiente de los productos al final de su vida.

Una vez los productos son liberados por sus usuarios, recogidos y transportados a un centro de tratamiento, aparece un número considerable de decisiones relacionadas con el procesamiento de esos productos para la extracción de los componentes peligrosos, o el aprovechamiento de sus materiales.

La mayor parte de estos tratamientos comienzan con el desensamblaje de los productos. Se hace pues necesario definir nuevos paradigmas de sistemas productivos adecuados para el procesamiento de material retornado, desarrollar modelos on-line para definir las estrategias de fin de vida para los componentes de productos retornados al final de su vida así como modelos de planificación de las operaciones en talleres de desensamble, incluyendo secuenciación y modelos de capacidad, todo ello tratando a su vez de reducir el impacto

medioambiental y económico de estas operaciones y prestando especial atención a los procesos de comercialización de los productos recuperados a través de estas metodologías.

4. Fomentar el empleo de medios de transporte más amigables con el medio ambiente y el desarrollo de acciones que mejoren las infraestructuras logísticas en términos de sostenibilidad.

El desarrollo sostenible trata de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las futuras para atender las suyas propias y haciendo hincapié en el respeto al medio ambiente¹⁰. En la actualidad, este concepto supera el ámbito de las entidades gubernamentales convirtiéndose en una preocupación social.

En el terreno del transporte y de las infraestructuras logísticas, el desarrollo sostenible persigue fomentar el uso de aquellas alternativas que apuesten por sistemas menos contaminantes y agresivos con el medio ambiente.

El objetivo general de esta acción clave es el de fomentar la integración del medioambiente y el desarrollo sostenible en la toma de decisiones dentro del ámbito de los transportes, tanto de mercancías como de pasajeros, y de las infraestructuras logísticas.

En concreto, se trata de fomentar el uso de medios de transporte más amigables con el medioambiente como son el modo marítimo y ferrocarril y mejorar la sostenibilidad del transporte por carretera, así como desarrollar la integración eficiente de todos los modos aplicando la intermodalidad y comodalidad para reducir los volúmenes de emisión de CO₂ del transporte en España, emisiones no incluidas en el sistema de comercio de emisiones pero para las que existe un compromiso de reducción en la Unión Europea para el 2020.

Adicionalmente, crear una cultura del transporte público, menos contaminante, que haga frente al arraigo cultural de vehículo privado que existe en nuestro país. De este modo, se persigue minimizar el uso del transporte privado con el objeto de disminuir los niveles de emisiones y reduciendo la congestión.

¹⁰ Definición dada por la “Comisión Brutland” (1998)

También se pretende obtener un conocimiento integrado en el que se basen las políticas urbanas y metropolitanas de transporte, de manera que se ponga de acuerdo a los diferentes agentes que tienen intereses en dicho ámbito, administraciones, empresas relacionadas y ciudadanos.

5. Perfeccionar los dispositivos de control y las medidas de seguridad medioambientales aplicables a la logística de todo tipo de mercancías.

Uno de los aspectos de mayor relevancia en el ámbito de la seguridad en la logística es el relacionado con las mercancías peligrosas. Las implicaciones asociadas a una seguridad poco efectiva en su traslado o gestión pueden tener unas consecuencias de extrema gravedad social y/o medioambiental. Por ello, es fundamental utilizar un nivel de seguridad adecuado a las características de las mercancías implicadas y sus efectos.

Las líneas de actuación de esta acción clave tienen como objetivo fomentar la investigación preventiva y reactiva ante eventos que puedan producirse en las operaciones logísticas de mercancías (transporte y/o manipulación de mercancías) que conlleven elementos de peligro para la protección y/o seguridad del medioambiente.

Se fomentará, además, que esta acción clave se concrete en actuaciones en las que puedan implementarse los mecanismos necesarios para que todas las entidades involucradas puedan reaccionar ante un evento que se produzca en las diferentes operaciones realizadas durante el flujo logístico de las mercancías y que puedan suponer un riesgo para el medio ambiente.

De esta forma se pretende obtener resultados como el aumento de la capacidad de análisis para la toma de decisiones ante situaciones potencialmente peligrosas, minimizando así las consecuencias para el medio ambiente, y disminuir el tiempo de respuesta ante eventos que deriven o puedan derivar en situaciones de riesgo para la protección del medio ambiente. Naturalmente, el efecto colateral directo será el disponer de tecnologías o herramientas que permitan monitorizar, controlar y prevenir los efectos negativos que las operaciones logísticas producen sobre el medio ambiente.

6 SITUACIÓN ACTUAL DE LA RSC EN EL SECTOR DE LA LOGÍSTICA Y EL TRANSPORTE EN ESPAÑA

Este apartado tiene como finalidad tomar contacto con la realidad actual de la Responsabilidad Social Corporativa en el sector de la Logística y el Transporte en nuestro país. Para ello se han obtenido los datos que ofrece el Instituto Nacional de Estadística a través de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE).

Las empresas del sector de la Logística y el Transporte se engloban, principalmente, en los códigos CNAE 4941 (transporte de mercancías por carretera) y 5020 (transporte marítimo de mercancías). Aunque la logística es algo más que el transporte de mercancías, englobando las diferentes labores que llevan a término la producción industrial, se echa en falta datos referentes a otras empresas del sector que realizan labores de almacenaje y distribución dentro de las plantas industriales.

Es innumerable el número de empresas que forman parte de esta clasificación, y es por ello que se ha trabajado con las 300 primeras empresas catalogadas tomando como referencia de las mismas los ingresos brutos anuales.

La metodología de trabajo que se ha utilizado para la obtención de la información sobre la RSC ha sido de tipo exploratorio y se ha basado en la búsqueda por Internet de las páginas web de cada empresa y la comprobación de la existencia o no de memorias de sostenibilidad en las mismas.

Durante la realización de la primera selección de empresas (ver figura 6-2), fueron excluidas aquellas que no tenían página web corporativa y aquellas que la única información obtenida en Internet procedía de www.e-informa.com, indicando sobre dichas empresas que o bien habían desaparecido por absorción de otras terceras o se encontraban en dicho momento en concurso de acreedores y cierre patronal. Además han sido excluidas las franquicias de grandes empresas de la Logística y el Transporte, dejando solamente la primera de aquellas franquicias ya que mantienen la misma línea de trabajo y de mejora continua que la empresa matriz, como son los casos de SEUR y DHL. De este modo, ciento once empresas han sido eliminadas por estos motivos.

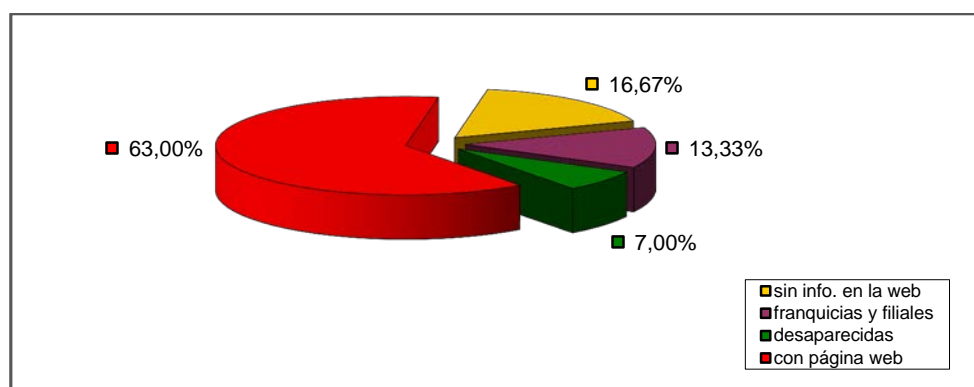


Figura 6-2. Estado de las 300 primeras empresas del Sector de la Logística según códigos CNAE en 2008. Fuente INE.

En una segunda fase (ver figura 6-3), se han identificado las empresas bajo el criterio de la información sobre su imagen corporativa que ofrecen en sus páginas web. De esta manera, de las ciento ochenta y nueve empresas restantes, sesenta y cuatro (33,86%) no indican ningún tipo de información sobre la puesta en práctica de las medidas para la consecución de la calidad bajo las normas ISO 9000, otras noventa y nueve empresas (52,38%) informan que tienen certificación en materia de calidad, incluyendo en un número importante de casos, las normas ISO 14000 sobre medio ambiente. Por último, solamente veintiséis empresas (13,76%) son las que han apostado por su compromiso voluntario con la Responsabilidad Social Corporativa. Cabe destacar que de estas veintiséis empresas, catorce (7,41%) indican que tienen estrategia de RSC pero no realizan informes o memorias de sostenibilidad o las que presentan en su página web están sin evaluar y no utilizan ningún tipo de indicadores estandarizados. Con lo cual solo contamos con doce empresas (6,35%) que sí realizan memorias de sostenibilidad.

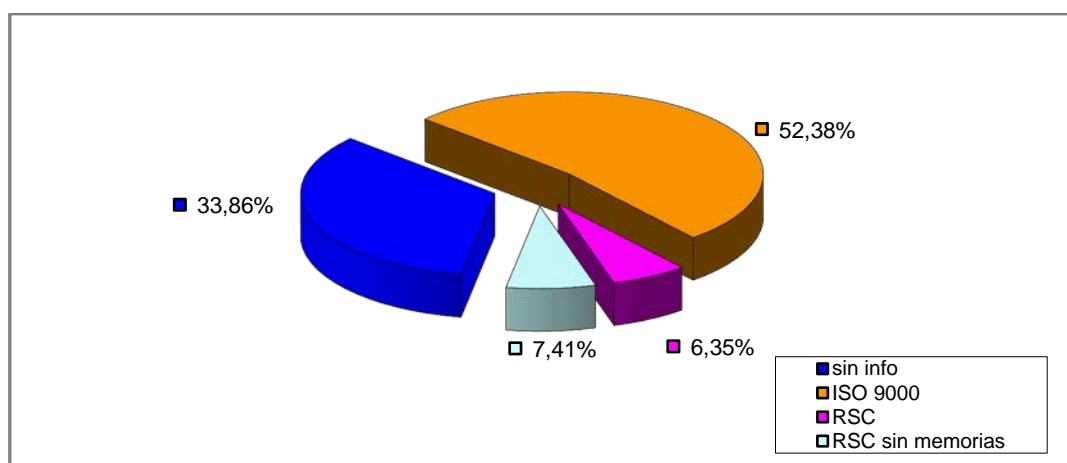


Figura 6-3. Empresas el sector de la Logística con página web que indican sus políticas de calidad y de RSC. Fuente INE.

Ante la pregunta de cómo son estas doce empresas que han asumido los valores de la triple cuenta de resultados en su gestión empresarial, primero tendríamos que considerar si todas estas empresas pertenecen directamente al sector de la Logística y el Transporte o si parte su actividad depende de la Logística y el Transporte. Así, se observa que tres compañías se dedican a la producción de cemento (Holcim, Portland y FYM), otras tres se dedican a la extracción y distribución de hidrocarburos (ENAGAS, Gas Natural y Repsol-YPF), mientras que una de ellas realiza labores de reciclado y de cuidado medio ambiental en subcontratas de limpieza y de jardines en diferentes ciudades españolas (Cespa), si bien esta empresa se encuentra en un holding que maneja diferentes hilos de la actividad productiva en España. El resto de las empresas pertenecen al sector logístico propiamente dicho, de esta manera una se dedica al transporte marítimo de mercancías y pasajeros (Acciona-Transmediterránea) y el resto son operadores logísticos y de transporte y reparto de mercaderías.

A continuación se desglosan estas organizaciones, diferenciándolas por sectores de producción, qué clasificación han obtenido en la evaluación de su memoria de sostenibilidad y el último año en el que se ha realizado memoria de sostenibilidad.

6.1 PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE CEMENTO

EMPRESA	WEB	AÑO MEMORIA	CLASIFICACIÓN
	www.holcim.es	2009	A + (GRI)
	www.valderrivas.es	2009	A + (KMPG)
	www.fym.es	2009	A (AUTOEVAL)

Tabla 6-1. Empresas de Producción y distribución de cemento. Fuente: CNAE.

Holcim¹¹: Esta empresa multinacional, con matriz en Suiza, que se encuentra en España desde el año 1980 como una de las principales líderes en la producción y distribución de cemento, árido, hormigón y mortero. Sus actividades se desarrollan en las comunidades autónomas de Andalucía, Castilla – La Mancha, Cataluña, Galicia, Madrid, Murcia y la Comunidad Valenciana, dando empleo a más de 1.500 profesionales. Su memoria de sostenibilidad se realiza a nivel de la matriz de la multinacional, obteniendo la mayor valoración como A+ por el GRI.

Cementos Portland Valderrivas¹²: Esta empresa inició su actividad en 1903 y tiene su sede en la ciudad de Pamplona. Es la sociedad cabecera del grupo cementero de Fomento de Construcciones y Contratas (FCC), y en la actualidad es el segundo en sus operaciones en España y uno de los principales en la costa este de Estados Unidos. En el último trienio su crecimiento ha sido espectacular: sus ventas han crecido en un 240%, gracias a una estrategia cuidadosamente planificada y desarrollada. En su última memoria de sostenibilidad, realizada bajo el modelo GRI y auditada por KMPG ha obtenido la mayor valoración, A+.

FYM¹³: Esta compañía es la filial de la empresa, de capital italiano, Italcementi Group que es el quinto productor de cemento en el mundo y fue fundada en 1864. Su presencia en España se produce en 1992 tras la adquisición de diferentes empresas cementeras del País Vasco y

¹¹ **Holcim**. Corporate Sustainable Development Report 2009. En www.holcim.com.

¹² **Pórtland-Valderrivas**. Memoria de Sostenibilidad '09. Grupo cementos Pórtland. Pamplona, 2010.

¹³ **FYM-Italcementi Group**. Sustainable Development Report 2009. En www.fym.es

Andalucía. Su última memoria de sostenibilidad se ha realizado en el año 2009 bajo el modelo GRI y ha sido autoevaluada por la propia multinacional obteniendo la calificación A.

6.2 PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE HIDROCARBUROS

EMPRESA	WEB	AÑO MEMORIA	CLASIFICACIÓN
	www.enagas.es	2009	A + (KPMG)
	www.gasnatural.com	2009	A + (GRI)
	www.repsol.com	2009	A + (DELOITTE)

Tabla 6-2. Empresas de producción y distribución de hidrocarburos. Fuente: CNAE.

ENAGAS¹⁴: ENAGAS es el Gestor Técnico del Sistema Gasista y Transportista Único de la red troncal primaria de gas natural. Cuenta con más de 9.000 Km. de gasoductos por todo el territorio español, un almacenamiento subterráneo en Serrallo (Huesca) y tres plantas de regasificación en Cartagena, Huelva y Barcelona, con una capacidad total de emisión de 4.650.000 m³/h y una capacidad total de almacenamiento de 1.437.000 m³ de GNL. Además, es propietaria del 25% de la Planta de Regasificación de Bilbao. El Ministerio de Industria de España publicó un Decreto el 23 de marzo de 1972 creando la Empresa Nacional del Gas (ENAGAS, S.A.) con el objetivo de crear una red de gasoductos en toda la Península.

La memoria de sostenibilidad de ENAGAS ha sido reconocida con la máxima calificación (A+) otorgada por el Global Reporting Initiative (GRI) y verificado por KPMG.

Gas Natural¹⁵: Gas Natural FENOSA es una de las compañías multinacionales líderes en el sector del gas y la electricidad de capital español y está presente en más de 23 países, contando con más de 20 millones de clientes. Es la mayor compañía integrada en gas y electricidad en España y Latinoamérica, líder en comercialización de gas natural en Iberia,

¹⁴ **ENAGAS.** *Informe anual 2009.* Dirección de relación con Inversores de ENAGAS. Madrid, 2010.

¹⁵ **GAS NATURAL.** *Informe de Responsabilidad Corporativa 2009.* GAS NATURAL. Barcelona, 2010.

tercer operador de GNL en el mundo, con una flota de 13 buques metaneros, así como el principal suministrador de GNL en la cuenca Mediterránea y Atlántica.

Su origen se remonta a mediados del siglo XIX con el cometido de alumbrar la ciudad de Barcelona. La corporación, tal y como la conocemos en el momento presente, surgió en 1992 por la fusión de Catalana de Gas, Gas Madrid y los activos canalizados de Repsol Butano. En el momento actual es la compañía, líder en el negocio de distribución, está presente en toda la cadena de valor del gas, a través de la participación en proyectos de exploración, producción, licuefacción y transporte.

Gas Natural realiza memorias de sostenibilidad de manera anual y ha obtenido, bajo certificación del propio GRI, la calificación A +.

Repsol – YPF¹⁶: El Instituto Nacional de Hidrocarburos creó en el año 1987 Repsol S.A. como resultado de la reordenación del sector petrolero español y la adecuación a los cambios que acontecieron a nivel mundial. Su actividad engloba la exploración, producción, transporte y refino de petróleo y gas. Repsol S.A. pasó a tener 5 filiales: Exploración (antigua Hispanoil), Petróleo (antigua ENPETROL), Butano (antigua Butano S.A.), CAMPSA y Petronor. El grupo tomó su nombre de la marca de lubricantes comercializada por REPESA, por su notoriedad y fácil pronunciación en diferentes idiomas y con el objetivo de transformarse en una marca líder, de prestigio y reconocimiento mundial. Entre enero y junio del 1999, Repsol adquirió el 97,81% de la argentina YPF S.A., lo que dio lugar a una empresa multinacional. YPF era la mayor compañía privada de petróleo y gas de Latinoamérica.

Desde el año 2004 realiza memorias de sostenibilidad según el modelo GRI de manera anual y la consultora Deloitte ha valorado la del año 2009 con la máxima calificación: A+.

¹⁶ **Repsol- YPF.** *Informe de Responsabilidad Corporativa 2009.* Dirección Corporativa de Comunicación de Repsol-YPF. Madrid, 2010.

6.3 SERVICIOS MEDIOAMBIENTALES


EMPRESA	WEB	AÑO MEMORIA	CLASIFICACIÓN
	www.cespa.es	2009	B+ (AENOR)

Tabla 6-3. Empresas de servicios medioambientales. Fuente: CNAE.

CESPA¹⁷: Es un grupo empresarial participado íntegramente por el Grupo Ferrovial (a través de la Dirección General de Servicios) y dedicado a la prestación de servicios medioambientales y a la gestión y tratamiento de residuos en España y Portugal. Está relacionado con la logística inversa y el reciclado de residuos. Su última memoria de sostenibilidad según el modelo GRI es de 2009 teniendo una calificación B+, auditada por AENOR.

6.4 TRANSPORTE MARÍTIMO DE PASAJEROS Y MERCANCÍAS


EMPRESA	WEB	AÑO MEMORIA	CLASIFICACIÓN
	www.acciona.es	2009	SIN NOTA (KMPG)

Tabla 6-4. Empresas de transporte marítimo de pasajeros y mercancías. Fuente: CNAE.

Transmediterránea¹⁸: Esta compañía pertenece a ACCIONA que es una de las principales corporaciones empresariales españolas, líder en la promoción y gestión de infraestructuras, energías renovables, agua y servicios. Cotiza en el selectivo índice bursátil Ibex-35, y es un valor de referencia en el mercado. Con más de un siglo de trayectoria, está formada por más de 35.000 empleados y tiene presencia en más de 30 países de los cinco continentes.

La misión de ACCIONA es ser líderes en la creación, promoción y gestión de infraestructuras, energía y agua contribuyendo activamente al bienestar social, al desarrollo sostenible y a la

¹⁷ **Cespa**. Memoria de Sostenibilidad 2009. Cespa. Barcelona, 2010.

¹⁸ **Acciona**. Memoria de Sostenibilidad 2009. Dirección General de Comunicación e Imagen Corporativa de Acciona. Alcobendas, Madrid, 2010.

generación de valor para nuestros grupos de interés, mientras que la visión es ser capaces de dar respuesta al reto de conseguir un desarrollo sostenible a través de todas sus áreas de actividad.

Al igual que otras corporaciones multisector, ACCIONA realiza la memoria de sostenibilidad para el conjunto de las filiales según el modelo GRI. Se ha podido comprobar que la consultora KMPG no ha dado nota a esta memoria.

6.5 LOGÍSTICA Y TRANSPORTE

EMPRESA	WEB	AÑO MEMORIA	CLASIFICACIÓN
	www.fcc.es	2009	A + (GRI)
	www.dhl.com	2009	B + (PRICE WATER HOUSE COOPERS)
	www.ups.com	2008	B (AUTO EVAL)
	www.luis-simoes.com	2009	B (AUTO EVAL)

Tabla 6-5. Empresas de logística y transporte. Fuente: CNAE.

FCC Logística¹⁹: FCC es una empresa especializada en servicios ciudadanos, que nace en marzo de 1992, fruto de la fusión de dos prestigiosas empresas: Construcciones y Contratas, fundada en Madrid en 1944, y Fomento de Obras y Construcciones, creada en Barcelona el año 1900, cuyas acciones empezaron a cotizar en Bolsa en diciembre de 1900. Actualmente los títulos de

¹⁹ **FCC**. Memoria de Responsabilidad Corporativa 2008. Dirección de Responsabilidad Corporativa FCC. Madrid, 2009.

FCC se hallan incluidos en el índice del Ibex-35, que recoge la cotización de las sociedades más importantes de la Bolsa española. FCC es la matriz de uno de los primeros grupos europeos de servicios ciudadanos, tanto por volumen de cifra de negocios, como por rentabilidad.

En la actualidad su producción está altamente diversificada. Sus actividades básicas son la gestión de servicios medioambientales y agua, la construcción de grandes infraestructuras, la producción de cemento, equipamientos urbanos y la generación de energías renovables.

Tiene una presencia en 54 países de todo el mundo y más del 44% de su facturación proviene de los mercados internacionales, principalmente Europa y Estados Unidos. Su facturación en 2009 fue de 12.700 millones de euros, contando con una plantilla de más de 92.000 empleados.

Una de las filiales de este grupo empresarial es FCC Logística que se ha posicionado como gestor logístico en España y Portugal.

Las memorias de sostenibilidad se realizan para el conjunto de la organización, la última fue realizada en el año 2009 con clasificación A+ por GRI.

DHL²⁰: DHL ofrece servicios integrados y soluciones personalizadas a la medida de las necesidades de sus clientes, para la gestión y el transporte de correspondencia, paquetería y mercancías. Fue fundada en la década de los sesenta del siglo XX en la ciudad de San Francisco (EE. UU.) y desde el año 2002 forma parte del Grupo líder mundial en logística Deutsche Post DHL. En el año 2009, el Grupo generó una facturación de más de 46 mil millones de euros.

En cuanto a su RSC, realiza memorias de sostenibilidad de manera anual bajo el modelo GRI, alcanzando un nivel B+, no cumpliendo con todos los indicadores sobre derechos humanos y sobre el producto. Esta empresa es la única que aplica los indicadores de la versión piloto del suplemento del GRI para el sector.

UPS²¹: Fue fundada en 1907 como empresa de mensajería en Estados Unidos, UPS ha crecido de tal manera que el capital social de la corporación es de 49.700 millones de dólares, y su labor está claramente orientada a facilitar el comercio en todo el mundo. Actualmente UPS, o

²⁰ DHL. *Corporate Responsibility Report 2009/10. Overview*. Deutsche Post-DHL, 2010. www.dhl.com

²¹ UPS. *2008 UPS Corporate Sustainability Report*. www.ups.com

"United Parcel Service Inc.", es una empresa internacional que lleva una de las marcas más reconocidas del mundo, siendo una de las empresas líderes en la entrega de paquetes y en la mensajería exprés, además de en servicios de transporte, logística, capital y comercio electrónico.

Su memoria de sostenibilidad está realizada bajo la Guía GRI alcanzando una puntuación B, que solo es autoevaluada por la propia corporación. Cabe destacar que los indicadores medioambientales son los que peor valoración tienen ya que su cumplimiento es obviado al igual que determinados aspectos relacionados con los derechos humanos.

Luis Simoes²²: Esta empresa de transporte surgió en Portugal en la década de los cuarenta del siglo XX, introduciéndose en las rutas TIR por España en el año 1990 e iniciando su andadura como plataforma logística. Su primera memoria de sostenibilidad se realiza para el ejercicio 2008 y ha sido autoevaluada bajo la Guía GRI, obteniendo clasificación B.

6.6 CONCLUSIONES

En general, se aprecia cómo las compañías estudiadas centran principalmente sus actividades socialmente responsables en la sostenibilidad medioambiental. Prueba de ello es que todas siguen las recomendaciones medioambientales del Marco GRI y la norma ISO 14001. Además, los indicadores clave de desempeño en este ámbito se encuentran equilibrados entre los de carácter general y los relativos a logística, que a su vez se centran en tres aspectos bien definidos: consumo energético, emisión de gases de efecto invernadero y contaminación acústica.

En cuanto a los indicadores sociales, se percibe un menor peso de la logística en ellos. Aunque difieren notablemente de una empresa a otra, pueden distinguirse tres grupos: rotación de empleados y promoción interna, tiempo perdido por accidentes y diversidad (mujeres, discapacitados y otras minorías). Los pocos indicadores logísticos presentes, sin embargo, comparten una mayor homogeneidad y se centran en la seguridad en el transporte.

²² **Luis Simoes**. Informe de Sostenibilidad 2008. Dirección Corporativa de Innovación de Luis Simoes, Loures, Portugal 2009.

Con respecto a las causas sociales, aquellas relacionadas con el ámbito de la logística poseen el siguiente perfil tipo: consisten en el apoyo a áreas desfavorecidas del planeta, suelen llevarse a cabo a través de iniciativas de filantropía corporativa y consisten en la presentación de servicios de carácter logístico (envío de material, donación de recursos logísticos, etc.). Las de carácter general, por su parte, también se basan en iniciativas de filantropía corporativa, pero en esta ocasión comparten el protagonismo con el voluntariado corporativo.

En resumen, los informes de sostenibilidad analizados presentan los siguientes aspectos de interés en común.

- Siguen el Marco GRI y la norma ISO 14001:2004.
- Sus indicadores clave de desempeño se basan en aspectos medioambientales.
- Los indicadores medioambientales relativos a la logística están centrados en la contaminación (consumo energético, emisión de gases y contaminación acústica).
- Entre los indicadores sociales predominan los de carácter general y giran en torno a la carrera profesional de los empleados, el tiempo perdido por accidentes y la diversidad.
- Los indicadores sociales logísticos son poco numerosos y basados en la seguridad en el transporte.
- Las causas sociales relacionadas con la logística suelen consistir en el apoyo a áreas desfavorecidas, se llevan a cabo mediante iniciativas de filantropía corporativa y voluntariado corporativo.
- Las causas sociales de carácter general se basan en iniciativas de filantropía corporativa y voluntariado corporativo.

Como conclusión de este estudio podemos decir que todas las empresas aquí analizadas realizan sus memorias de sostenibilidad según el modelo del Global Reporting Initiative (GRI).

Del mismo modo se desprende la escasez de empresas que realmente están comprometidas con la Responsabilidad Social Corporativa y la necesidad de implicar a este sector tan relacionado con el medio ambiente entre otros factores.

De esta manera, hace falta una mayor concienciación de las empresas, sobre todo Pymes, para aplicar políticas de RSC en su sistema de gestión bien sea utilizando modelos como el Global Reporting Initiative (GRI) u otros más sencillos y específicos que les permita ver la necesidad de elaborar sus memorias de sostenibilidad.

En palabras del presidente de la asociación de operadores logísticos “LOGICA” Gonzalo Sanz, “muchas de las consecuencias que estamos viviendo hoy en día en el sector logístico es el resultado de una falta de implantación de los conceptos de Responsabilidad Social en las Empresas” (X Encuentro del Club Logístico LOGICA, 25 de febrero de 2010).

Debido a todo lo expuesto anteriormente y a la complicada realidad en la que se encuentra el sector ha llevado a una gran mayoría representativa de empresas a apostar por la responsabilidad social en el desarrollo de las operaciones empresariales. Dicha apuesta ha tenido como eje una declaración de sostenibilidad, ética y responsabilidad, que propone una serie de principios de comportamiento para los agentes que participan en la cadena de suministro.

El proyecto titulado “La responsabilidad social en la cadena de suministro. Una apuesta para el sector español”²³ (2011), ha sido iniciado en primer término y coordinado por LÓGICA (Organización Empresarial de Operadores Logísticos). Por otro lado existen otras cuatro asociaciones que han participado como promotoras del proyecto que son ASTIC (Asociación del Transporte Internacional por Carretera, que representa a más de 350 empresas dedicadas al transporte internacional.), AECAF (Asociación Empresarial Española de Carga Fraccionada, que tiene más de 400 empresas afiliadas), ANATRANS (Federación Nacional de Agencias de Transporte, engloba a más de 700 agencias de transporte dedicadas a cargas completas, suponiendo el 70% del total) y CETM (Confederación Española de Transporte de Mercancías) que es la organización más representativa del sector en el país con 33.786 empresas de transporte afiliadas.

La idea ha sido promover una actuación empresarial responsable de todos los actores que intervienen en la cadena de suministro que responda a las presiones sociales, empresariales e

²³ Proyecto “La responsabilidad social en la cadena de suministro. Una apuesta para el sector español”, pilotado por el profesor Rafael Moreno, titular de la Universidad Antonio de Nebrija (Madrid), y ratificado el 23 de Marzo de 2011 por el Ministro de Fomento D. José Blanco López.

industriales, así como que contribuya a la mejora empresarial del sector, desarrolle un nuevo orden en la gestión del sector basado en la competitividad sostenible y genere una nueva cultura de unión.

Para ello se han promovido dos acciones. En primer lugar, hacer una declaración de principios de responsabilidad empresarial para la actuación de la cadena de suministro, donde se garanticen los derechos económicos y sociales de todos los participantes del mismo. En segundo lugar se pretende crear y desarrollar un observatorio que difunda la declaración, incorpore nuevas adhesiones, vele por la implementación progresiva de los principios e informe públicamente sobre los progresos realizados.

La declaración de principios se compone de un preámbulo que contiene seis premisas que sirven como base conceptual. Por otro lado está la declaración propiamente dicha, que se compone de cinco principios generales de comportamiento responsable, que contienen en total 35 subprincipios.

Los cinco principios del comportamiento responsable en la cadena de suministro son:

1. La creación conjunta de riqueza. Ganamos todos.
2. El buen gobierno. Decidimos de forma limpia y transparente.
3. La salud y la seguridad. Veamos por la calidad de vida.
4. La preservación medioambiental. Cuidamos lo que todos tenemos.
5. La ética comercial. Compramos y vendemos de forma justa.

7 MODELOS DE GESTIÓN ESPECÍFICOS PARA EL SECTOR DE LA LOGÍSTICA Y EL TRANSPORTE

Además de los modelos de indicadores sobre responsabilidad social desarrollados en el apartado anterior, se han tenido en cuenta, en la elaboración de la parrilla final de indicadores de esta tesis, diferentes modelos de gestión específicos para el sector de la logística y el

transporte, de los que se realiza un breve exposición a continuación, así mismo, la tabla 6-6 muestra un resumen de los mismos:

	MODELO DE GESTIÓN	ORGANISMO/ AUTOR	AÑO	ÁMBITO	SECTOR DE APLICACIÓN	OTROS DATOS
1	Suplemento del GRI para el sector de la logística y el transporte. Versión Piloto 1.0.	Global Reporting Initiative (GRI)	2006	Internacional	Logística y transporte	Indicadores específicos para la logística y el transporte.
2	UNE-CR 13908:2002	AENOR	2002	España	Logística	Indicadores de gestión, logística, eficiencia, sistemas y equipamiento.
3	Indicadores de gestión logística.	CEL (Centro Español de Logística)	1995	España	Logística	Indicadores relativos a servicio al cliente, gestión de inventarios, control de la producción y compras.
4	CEN/T C 273 "LOGÍSTICA"	CEN (Comité Europeo de Normalización)	2000	Europeo	Logística	Indicadores de gestión logística, requerimientos y métodos de medición.
5	ICC Guía de Responsabilidad Social en la cadena de suministro	ICC (International Chamber of Commerce)	2007	Internacional	Logística y transporte	Establece indicadores de desempeño para toda la cadena de suministro.
6	Global Freight and Logistics Network (GFLN). Código de Ética.	Global Freight and Logistics Network (GFLN).	1968	Internacional	Logística y transporte	Contiene 19 principios éticos.
7	Principios y estándares de conducta del ISM	Institute for Supply Management (ISM)	2008	Internacional	Logística y transporte	Basado en principios éticos de conducta.

Tabla 6-6. Tabla resumen. Modelos de gestión específicos del sector de la logística y el transporte.

7.1 SUPLEMENTO DEL GRI PARA EL SECTOR DE LA LOGÍSTICA Y EL TRANSPORTE.
VERSIÓN PILOTO 1.0 (2006).

El suplemento del GRI para el sector de la Logística y el Transporte ha sido desarrollado por un grupo multidisciplinar de trabajo, convocado por el Global Reporting Initiative y por Logística e Iniciativa de Ciudadanía para el Transporte Corporativo (L&TCCI) del Foro Económico Mundial.

El contenido de este suplemento fue desarrollado para ser aplicable a todas las empresas a nivel mundial, independientemente de su tamaño o de la gama específica de actividades dentro de la logística y del sector transporte o que usen uno o más medios de transporte para mover mercancías.

Tales organizaciones pueden incluir aquellas que estén implicadas directamente con el movimiento de mercancías por medio de los diferentes modos de transporte, incluyendo:

- Proveedores de alta capacidad: transporte por carretera, ferrocarril, transporte marítimo y aéreo.
- Redes propias y sus administradores: red postal, red de transporte exprés, redes de transporte por carretera, y la red del transporte de mercancías por ferrocarril.
- Los transitarios (por ejemplo, para fletes aéreos y expedidores de mercancías por barco), y los gerentes de las actividades logísticas (por ejemplo, las plataformas logísticas).

El suplemento del GRI se compone de cinco secciones que contienen toda la información y los indicadores de funcionamiento para las Directrices del GRI, incluyendo los comentarios imperativos para el sector de la logística y el transporte, así como los nuevos indicadores desarrollados específicamente para este sector.

7.2 UNE –CR 13908:2002 (AENOR)

El objetivo de esta norma es definir un conjunto de indicadores de gestión logística, requisitos y métodos de medición de gestión, relativos a la eficacia, eficiencia y factores asociados con las áreas de dirección de la logística, sistemas y equipamiento.

La dirección de toda la cadena integrada de aprovisionamiento requiere acuerdos relativos a las medidas de la gestión tanto en los puntos de transferencia internos como en los externos de esta cadena (ver figura 6-4).

Los puntos de transferencia entre empresas están probablemente sujetos a acuerdos contractuales y a estándares de gestión.

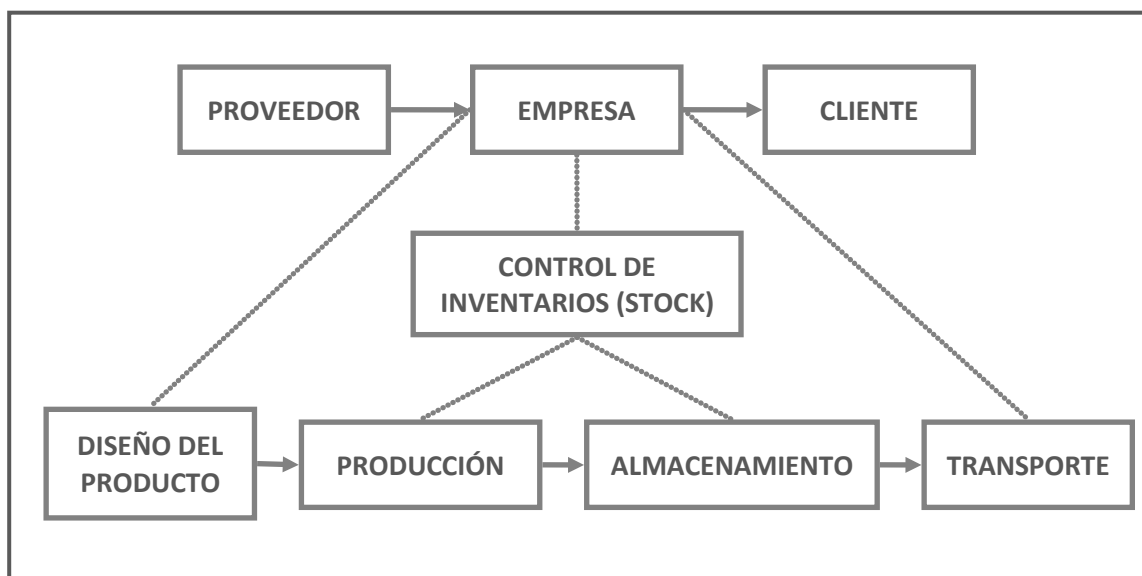


Figura 6-4. Las cadenas de aprovisionamiento externa e interna. UNE CR 13908:2002. AENOR.

En la norma, se definen además las áreas de actividad de los indicadores de gestión logística con referencia a los grupos de actividad finales (clusters) preparadas por CEN/TC 273/GT 2 y se agrupan del siguiente modo:

Grupo A: Ventas y Servicio al Cliente

- A.1. Ventas
- A.2. Servicio al Cliente

Grupo B: Aprovisionamiento y Servicio del Proveedor

- B.1. Aprovisionamiento

B.2. Servicio del Proveedor

Grupo C: Producto

C.1. Diseño d Producto

C.2. Materialización de diseño

C.3. Mantenimiento del diseño

Grupo D: Producción

D.1. Planificación de la Producción

D.2. Programación y Control de la Producción

D.3. Ejecución del Plan en el Taller

Grupo E: Almacenamiento

E.1. Aspectos relacionados con el Plazo (Tiempo) de Proceso

E.2. Aspectos relacionados con la Información

E.3. Aspectos relacionados con la Calidad

E.4. Aspectos relacionados con los Recursos

Grupo F: Transporte

F.1. Aspectos relacionados con el Plazo (Tiempo) de Transporte

F.2. Aspectos relacionados con la Calidad

F.3. Aspectos relacionados con los Recursos

Grupo G: Control de Stocks

G.1. Aspectos relacionados con el Nivel de Stocks

G.2. Aspectos relacionados con el Nivel de Servicio del Stock

Grupo H: Indicadores Varios

H.1. Precisión de los Datos

H.2. Personal

H.3. Logística Inversa

H.4. Aspectos Medioambientales

7.3 INDICADORES DE GESTIÓN LOGÍSTICA (1995). CEL (CENTRO ESPAÑOL DE LOGÍSTICA)

Este documento constituye un marco de referencia para la definición y el control de diversos indicadores de gestión logística. Se presenta una definición de diversos indicadores a lo largo

de la cadena logística, junto con valores cuantificados publicados en la literatura universal. El objetivo perseguido es dar una idea de las estimaciones de métricas en diferentes industrias y países. Cada organización deberá utilizar aquellos indicadores que mejor se adapten a sus necesidades específicas, siendo este documento una guía orientativa del conjunto de indicadores que pueden ser comunes a diferentes industrias, y los valores identificados pueden considerarse estándares de desempeño a los que hacer referencia.

Los indicadores se clasifican en cuatro grandes grupos:

1. Distribución y servicio al cliente
2. Planificación y gestión de inventarios
3. Planificación y control de la producción
4. Compras

7.4 CEN/TC 273 “LOGÍSTICA” (2000)

La variedad de indicadores que las empresas pueden elegir para hacer el seguimiento de sus procesos es muy elevada. Con vistas al común entendimiento de todas las empresas que integran la comunidad logística, el Comité Europeo de Normalización (CEN), ha desarrollado una serie de indicadores normalizados para el sector.

Para agrupar estos indicadores, el grupo de trabajo CEN/T C 273 “Logística”²⁴, encargado de la tarea, ha empleado las diferentes áreas de actividad, dando lugar a los siguientes grupos (ver tabla 6-7):

24 Grupo de Trabajo CEN/T C 273 “Logística. CEN Report CR 13908:2000, “Indicadores de Gestión Logística, Requerimientos y Métodos de Medición”. Comité Europeo de Normalización.

INDICADORES DE GESTIÓN LOGÍSTICA	
GRUPO A	Ventas y servicio al cliente. <ul style="list-style-type: none"> A.1. Venta. A.2. Servicio al cliente.
GRUPO B	Aprovisionamiento y servicio de proveedor. <ul style="list-style-type: none"> B.1. Aprovisionamiento. B.2. Servicio de proveedor.
GRUPO C	Producto. <ul style="list-style-type: none"> C.1. Diseño de producto. C.2. Diseño de Realización. C.3. Diseño de mantenimiento.
GRUPO D	Producción. <ul style="list-style-type: none"> D.1. Planificación de la producción. D.2. Programación y control de la producción. D.3. Ejecución del plan de taller.
GRUPO E	Almacenaje. <ul style="list-style-type: none"> E.1. Aspectos relacionados con el tiempo de reacción. E.2. Aspectos relacionados con la información. E.3. Aspectos relacionados con la calidad. E.4. Aspectos relacionados con los recursos.
GRUPO F	Transportes. <ul style="list-style-type: none"> F.1. Aspectos relacionados con el tiempo de reacción. F.2. Aspectos relacionados con la calidad. F.3. Aspectos relacionados con los recursos.
GRUPO G	Control de existencias. <ul style="list-style-type: none"> G.1. Aspectos relacionados con el nivel de servicio de existencias. G.2. Aspectos relacionados con el nivel de servicio de existencias.
GRUPO H	Varios. <ul style="list-style-type: none"> H.1. Aseguramiento de datos. H.2. Personal. H.3. Logística inversa. H.4. Medio ambiente.

Tabla 6-7. Indicadores de gestión logística. CEN/T C 273 "Logística" (2000). Comité Europeo de Normalización.

Si bien es cierto que este listado de indicadores de gestión logística normalizado es útil, cada empresa debe dedicar tiempo a valorar qué indicadores necesita y de qué modo debe definirlos para que le aporten una información adecuada y fiable.

7.5 ICC GUÍA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA CADENA DE SUMINISTRO (2007)

En este trabajo, el ICC (International Chamber of Commerce)²⁵ ofrece una perspectiva global sobre las implicaciones que las empresas tienen que tener en cuenta al definir su enfoque de responsabilidad social en la cadena de suministro, y presenta diversos mecanismos que las empresas pueden utilizar para ayudar a sus proveedores a mejorar su desempeño social y ambiental.

Basándose en la experiencia de las empresas miembros del ICC, a través de una amplia gama de sectores y ámbitos geográficos, este trabajo tiene por objeto establecer un marco normativo que define la funciones tanto de las empresas como de los gobiernos en este ámbito, y anima a las empresas a adoptar un enfoque basado en la minimización del riesgo, concentrando los esfuerzos donde más se necesitan.

Dentro de este marco normativo, la ICC sugiere una serie de recomendaciones prácticas para ayudar a las empresas a gestionar sus relaciones con los proveedores de una manera responsable. Estas recomendaciones subrayan la importancia de la fase de selección de proveedores, la necesidad de las empresas de integrar las consideraciones de responsabilidad en la cadena de suministro en sus prácticas regulares de compra y el modelo de negocio global, y el valor de desarrollar una larga colaboración a largo plazo entre las empresas y sus proveedores, mediante la participación local de la empresa y de los empleados en el logro de los objetivos de desempeño social y ambiental marcados.

²⁵ ICC Guidance on Supply Chain Responsibility. Commission on Business in Society. International Chamber of Commerce. París, 2007. La ICC es una organización empresarial mundial, un órgano representativo de empresas importantes a nivel internacional de todos los sectores. ICC promueve un comercio internacional abierto y ayuda a las corporaciones empresariales frente a los desafíos y oportunidades de la globalización. La ICC fue fundada en 1919 y hoy en día la conforman miles de grupos de empresas y asociaciones empresariales en 130 países.

7.6 GLOBAL FREIGHT AND LOGISTICS NETWORK (GFLN). CÓDIGO DE ÉTICA (1968)

El Global Freight and Logistics Network (GFLN) o red global de transporte de mercancías y logística es una de las más importantes a nivel internacional, fundada en 1968, y engloba cada vez un mayor número de agentes de carga independientes.

Como socio de la GFLN, el miembro se comprometerá a cumplir con el Código Ético en toda su actividad. Por tanto, es obligatorio que cualquier empresa dispuesta a unirse a la GFLN debe estar de acuerdo con dicho código.

7.7 INSTITUTE FOR SUPPLY MANAGEMENT (ISM). PRINCIPIOS Y ESTÁNDARES DE CONDUCTA (2008)

El Institute for Supply Management (ISM) fue fundado en 1915, y se trata de una de las asociaciones más grandes del sector logístico en el mundo, así como una de las más respetadas. La misión de ISM es proporcionar al sector de la logística y el transporte, estándares de excelencia, investigación, actividades de promoción y educación.

Actualmente el ISM incluye a más de 40.000 organizaciones de logística y transporte, con una importante red de asociaciones nacionales e internacionales.

ISM es una asociación sin ánimo de lucro que provee oportunidades para la promoción y mejora del sector.

El ISM ha desarrollado una declaración de doce normas de responsabilidad social para la gestión de suministros. Dicha declaración fue ratificada por los miembros de la asociación en mayo de 2008. Las normas de la declaración son:

1. Evitar la apariencia y la intención de prácticas poco éticas o comprometedoras en las relaciones, acciones y comunicaciones.
2. Demostrar lealtad al empresario aplicando diligentemente las instrucciones lícitas del empresario, utilizando un cuidado razonable y la autoridad recibida.
3. Evitar cualquier actividad profesional o personal en los negocios que cree un conflicto entre sus intereses personales y los de su empleador.

4. Evitar solicitar o aceptar dinero, préstamos, créditos o descuentos preferentes, y la aceptación de regalos, entretenimiento, favores o servicios, de proveedores actuales o potenciales, que puedan influir, o den la apariencia de influir, en sus decisiones de gestión de suministros.
5. Tratar la información confidencial o privada con el debido cuidado y la pertinente consideración a las ramificaciones legales y éticas y a las normativas gubernamentales.
6. Promover unas relaciones positivas con los proveedores mediante la cortesía y la imparcialidad.
7. Evitar acuerdos deshonestos.
8. Conocer y cumplir la letra y el espíritu de las leyes aplicables a la gestión de suministros.
9. Fomentar el apoyo a empresas pequeñas, en desventaja, y propiedad de minorías.
10. Adquirir y mantener una competencia profesional.
11. Realizar las actividades de gestión de suministros de acuerdo con las leyes, costumbres y prácticas nacionales e internacionales, las políticas de su organización, y estos principios éticos y normas de conducta.
12. Mejorar la calidad de la profesión de la gestión de suministros.

8 CONCLUSIONES

Tras el estudio realizado en este segundo bloque sobre los diferentes modelos, índices y herramientas para la medición de la responsabilidad social y la gestión sostenible, tanto a nivel general como en concreto para el sector de la logística y el transporte, se ha llegado a las siguientes conclusiones.

1. Los modelos y herramientas de medición que existen en la actualidad no cuentan, en general, con indicadores suficientemente adaptados y sencillos como para poder

realizar una autoevaluación de forma fácil y sin emplear grandes cantidades de recursos, como puede ser el caso de las PYMES.

2. No existe ningún modelo de indicadores que se adapte, de forma específica, a las necesidades que puedan tener las empresas del sector de la logística y el transporte, en relación a la evaluación de su gestión socialmente responsable.
3. No existen métodos de evaluación específicos que permitan dar una valoración global del estado de la responsabilidad social dentro de la empresa, y con el que puedan marcarse objetivos de mejora.

Con estas conclusiones, vemos la necesidad de crear un modelo de indicadores de responsabilidad social, especialmente diseñado para las empresas del sector de la logística y el transporte, y que incluya un método de autoevaluación o diagnóstico del estado de la responsabilidad social y les permita a las empresas establecer sus puntos fuertes y áreas de mejora.

BLOQUE 3. DEFINICIÓN, ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE LA APLICABILIDAD DEL MODELO DE INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA EL SECTOR DE LA LOGÍSTICA Y EL TRANSPORTE

CAPÍTULO 7

DEFINICIÓN DE LA PARRILLA DE INDICADORES

CAPÍTULO 7. DEFINICIÓN DE LA PARRILLA DE INDICADORES

1 INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de la tesis es diseñar una parrilla de indicadores de responsabilidad social adaptada al sector de la logística y el transporte, en el que se incluyan todos los aspectos de medida y control, los cuales permitan identificar de una forma clara sobre el desempeño socialmente responsable de la organización.

Se ha de recordar que esta parrilla de indicadores debe estar alineada con los criterios expuestos en la Guía de Responsabilidad Social ISO 26000:2010 y por otras normas de gestión sobre la RSE como por ejemplo, la SGE 21:2008, SA 8000, RS10, etc., y con modelos de memorias de sostenibilidad, como el Global Reporting Initiative (GRI), de amplia difusión entre las empresas, lo que facilita la comparación entre las mismas.

Esta parrilla de indicadores ha sido confeccionada para el ámbito de estudio de la tesis: el sector de la logística y el transporte. No obstante, la parrilla de indicadores definida, no es un modelo definitivo y completo, sino que vendrá condicionada por la evolución de la economía y la industria, los cambios en la sociedad,... Y según se observen los beneficios a largo plazo que traerá consigo la puesta en práctica de la gestión de la Responsabilidad Social para las empresas, se podrá unificar toda la información y elaborar herramientas más concretas y universales.

Estas herramientas deben definir y delimitar las acciones a realizar por parte de las organizaciones para ser socialmente responsables, y poder medir y evaluar su desempeño, llevándose a cabo una mejora continua del modelo.

Se plantea una parrilla de indicadores relativos a cuatro dimensiones:

- Dimensión social: relacionados con los aspectos laborales como la accidentabilidad laboral, quejas y denuncias, número de empleados y rotación/retención de trabajadores, horas de formación anuales por empleado, igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, medición de la satisfacción del cliente y comunicación y

consulta con las partes interesadas, así como con los aspectos relacionados con la gobernanza de la organización (gobernanza corporativa, dialogo con los grupos de interés, prácticas contra la corrupción) y los aspectos relacionados con la comunidad (situación de riesgo para los derechos humanos, contribuciones en proyectos sociales y participación activa en la comunidad).

- Dimensión económica: vinculados, entre otros aspectos, al beneficio generado por la organización y a la inversión en I+D+i e Inversión Socialmente Responsable (Inversiones en programas y proyectos con la comunidad, organizaciones benéficas, O.N.G's, etc. en relación al ingreso total).
- Dimensión ambiental: ligados al consumo de agua, de energía, cantidad de residuos generada, uso de fuentes de energía renovables, emisiones a la atmósfera de compuestos que pueden generar impacto (emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, otros gases), involucración medioambiental de los proveedores, cantidad/tipo de materias primas utilizadas y cantidad de terreno ocupada por la compañía.
- Dimensión de servicio: indicadores ligados al servicio al cliente, calidad de los mismos, seguridad para el cliente, cumplimiento de promesas y normativa legal de calidad, etc.

Los indicadores se deben definir para llevar a cabo una medición periódica y una consolidación anual de manera agregada, de tal forma que la compañía puede ir valorando en tiempo real su desempeño y de esta forma poner en marcha mecanismos y acciones para mejorar los resultados que presenten mayor desviación con respecto al objetivo fijado inicialmente.

Este modelo de indicadores podrá irse completando y mejorando con los indicadores que se estimen necesarios para obtener finalmente una herramienta de sostenibilidad realmente útil, fiable, aplicable a diferentes tipologías de industrias y que pueda permitir hacer benchmarking con los resultados obtenidos.

A partir de los modelos de gestión estudiados en el capítulo sexto de esta tesis se diseñará un conjunto de indicadores para cada dimensión.

El proceso de diseño del *Modelo de Indicadores de RSC para el Sector de la Logística y el Transporte*, se compone de tres grandes fases:

FASE 1: Definición de la Parrilla de Indicadores: donde se definirá el número final de indicadores principales del modelo y su enunciado para cada una de las cuatro dimensiones de la responsabilidad social.

FASE 2: Diseño y Desarrollo de las Fichas de Indicadores: estas fichas contendrán toda la información relativa a los indicadores principales, así como la definición de los indicadores secundarios incluidos en cada indicador principal. Las fichas serán la herramienta fundamental del modelo y el elemento de mayor utilidad para las empresas y organizaciones que deseen implantar los indicadores en su sistema de gestión.

FASE 3: Diseño y Desarrollo del Sistema de Autoevaluación en RSC: el modelo contendrá un sistema de autoevaluación para las organizaciones que decidan implantar los indicadores en su sistema de gestión. De este modo podrán realizar un diagnóstico inicial de la situación en la que se encuentran respecto a la RSC y marcarse objetivos de mejora continua.

2 FASE 1: DEFINICIÓN DE LA PARRILLA DE INDICADORES

A continuación se explican detalladamente, las acciones realizadas en cada una de las etapas seguidas en el proceso de definición de la parrilla final de indicadores para el sector de la logística y el transporte.

Las etapas seguidas en el proceso, para alcanzar la definición de la parrilla final de indicadores son (ver figura 7-1):

- ETAPA 1. Definir una lista inicial de indicadores propuestos.
- ETAPA 2. Categorización de los indicadores en dimensiones.
- ETAPA 3. Eliminar los indicadores que no son de aplicación para el sector.

- ETAPA 4. Asignar pesos a cada modelo en función de su importancia relativa.
- ETAPA 5. Analizar la frecuencia de aparición de cada indicador por dimensión.
- ETAPA 6. Desarrollo de la selección final de indicadores.

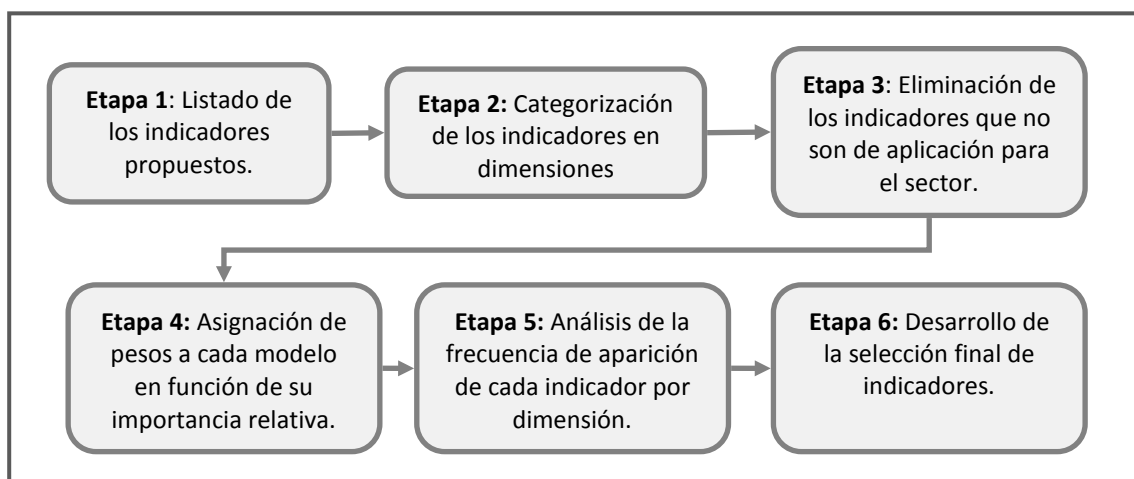


Figura 7-1. Etapas para el proceso de construcción de la parrilla definitiva de indicadores.

2.1 ETAPA 1. LISTADO DE INDICADORES PROPUESTOS

En esta primera etapa se han listado todos los indicadores de los modelos seleccionados para el estudio. De las herramientas estudiadas en el capítulo 6, y en función de las características requeridas para la definición de la parrilla de indicadores se ha partido de nueve modelos para la gestión de la Responsabilidad Social en las Empresas (ver tabla 7-1).

Para la selección de los modelos de indicadores, se han tenido en cuenta los siguientes criterios:

1. **Ámbito de difusión y aplicación.** Puede ser de ámbito internacional, nacional, regional, local, etc.
2. **Certificación.** Es decir, se ha considerado si el modelo, norma o herramienta en cuestión era susceptible de poder ser certificada por un organismo externo a la empresa.

3. Difusión dada a la herramienta, en función de las organizaciones que ya lo hayan implantado o del grado de difusión que le hayan dado los organismos o asociaciones propietarias del mismo.
4. Dimensiones de la sostenibilidad que incluye la herramienta (social, ambiental, económica o de producto-servicio), eligiendo aquellas herramientas que contenían indicadores de las dimensiones consideradas.

Como se muestra en la tabla 7-1, el estudio de los nueve modelos seleccionados da lugar a un total de 420 indicadores de partida para la definición de la parrilla final de indicadores.

Es importante tener en cuenta que el Modelo de indicadores de RSE para pymes denominado Modelo RSCat, del Instituto de Innovación Social del ESADE Business School (Universitat Ramon Llull), contiene un total de 211 indicadores de medición y, sin embargo, en el estudio y análisis de la presente tesis, se han utilizado únicamente 132, que son los que el modelo propone para fases avanzadas de implantación de la RSE. Los otros 79 restantes coinciden con los del Global Reporting Initiative (GRI), versión G3, que también se ha utilizado para el desarrollo de la parrilla final de indicadores. El Modelo del RSCat propone la medición de estos indicadores para el control del estado de la RSE en fases iniciales de implantación.

Además se ha incluido el Suplemento de Indicadores del GRI. Versión Piloto 1.0 para el sector de la logística y el transporte, dado que la tesis está enfocada al citado sector.

	MODELO DE INDICADORES ESTUDIADO	NÚMERO DE INDICADORES
1	Indicadores del Global Reporting Initiative (GRI). Versión G3.	79
2	Suplemento de Indicadores del GRI. Versión Piloto 1.0. Sector Logística y Transporte.	17
3	Cuadro Central de Indicadores AECA.	27
4	Indicadores de RSE. Instituto ETHOS.	40
5	Indicadores medioambientales para la empresa. IHOBE.	11
6	Modelo de indicadores de la Escuela de Negocios INCAE.	39
7	Indicadores Modelo Empresa Familiarmente Responsable (EFR).	30
8	Modelo Balance Social Anual. IBASE.	45
9	Indicadores de RSE para pymes. Modelo RSCat. ESADE.	132
	TOTAL	420

Tabla 7-1. Modelos de indicadores de partida para la parrilla final indicadores.

Una vez seleccionados los nueve modelos de indicadores a utilizar en el proceso de definición de la parrilla de indicadores, se procedió, en esta primera etapa, a listar los 420 indicadores utilizados. En el *Anexo I. Listado de Indicadores de Responsabilidad Social*, pueden verse la definición literal de todos los indicadores, tal y como aparece en su norma o herramienta correspondiente.

2.2 ETAPA 2. CATEGORIZACIÓN DE LOS INDICADORES EN DIMENSIONES

En esta etapa se procede a la distribución de los 420 indicadores iniciales en función de las cuatro dimensiones de la responsabilidad social en las que se basará el estudio: dimensión social, económica, ambiental y de servicio al cliente. La tabla 7-2, así como la figura 7-2 muestran la distribución del número de indicadores estudiados por cada dimensión.

	MODELO DE INDICADORES	DIMENSIÓN ECONÓMICA	DIMENSIÓN SOCIAL	DIMENSIÓN MEDIOAMBIENTAL	DIMENSIÓN SERVICIO	TOTAL
1	Global Reporting Initiative (GRI). Versión G3.	9	31	30	9	79
2	Suplemento GRI. Versión Piloto 1.0 Logística y Transporte.	0	8	6	3	17
3	Cuadro Central de Indicadores AECA	9	13	5	0	27
4	Instituto ETHOS	1	31	5	3	40
5	Modelo IHOBE	0	0	11	0	11
6	Modelo INCAE.	8	26	2	3	39
7	Empresa Familiarmente Responsable (EFR)	3	27	0	0	30
8	Balance Social Anual. IBASE.	7	33	3	2	45
9	Modelo RSCat. ESADE	12	85	19	16	132
	TOTAL	49	254	81	36	420

Tabla 7-2. Distribución de los indicadores por dimensión de la responsabilidad social.

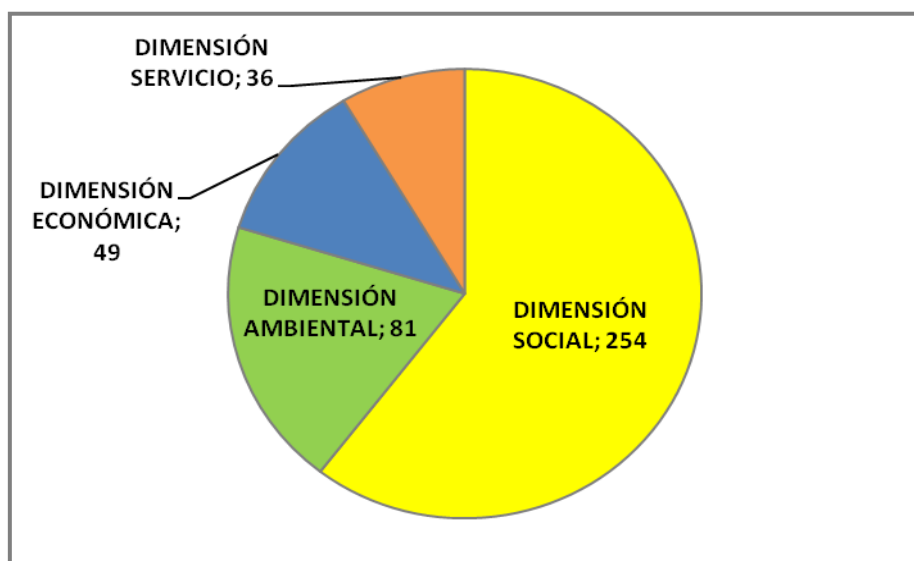


Figura 7-2. Distribución de indicadores por dimensión de la Responsabilidad Social (Etapa 2)

Así mismo, en el *Anexo I. Listado de Indicadores de Responsabilidad Social*, pueden verse cada uno de los indicadores concretos estudiados, clasificados en las diferentes dimensiones, social ambiental, económica y de servicio.

2.3 ETAPA 3. ELIMINACIÓN DE INDICADORES

El objetivo último de la presente tesis es lograr un modelo de indicadores adaptado al sector de la logística y el transporte, por ello es esencial llevar a cabo una fase de revisión y análisis de cada uno de los indicadores listados anteriormente, con el fin de estudiar si se adaptan a las características propias del sector.

En el caso de que, tras el estudio pormenorizado, se decida que el indicador no es de aplicación para la industria de la logística y el transporte, entonces se procede en esta fase a su eliminación del listado inicial, de tal modo que dicho indicador no se tendrá en cuenta en las etapas posteriores del proceso de definición de la parrilla final de indicadores.

El mayor número de indicadores eliminados son de tipo social, debido en primer lugar, a que se trata de la dimensión que cuenta con un mayor número de indicadores de partida, y por tanto, en proporción, es el área de estudio donde pueden aparecer más indicadores que no se adapten a las características del sector.

En total se han eliminado 62 indicadores de los 420 iniciales, quedando un total de 358 indicadores para las siguientes etapas del proceso. En el *Anexo I. Listado de Indicadores de Responsabilidad Social*, se muestran representados sobre fondo rojo los indicadores eliminados en esta fase. En la tabla 7-3 puede verse la relación de indicadores de cada uno de los modelos estudiados, que se han eliminado por dimensión de la responsabilidad social. Así mismo en la figura 7-3 se indica el número final de indicadores por cada una de las dimensiones, tras la finalización de esta tercera fase.

	MODELO DE INDICADORES	DIMENSIÓN ECONÓMICA	DIMENSIÓN SOCIAL	DIMENSIÓN MEDIOAMBIENTAL	DIMENSIÓN SERVICIO	TOTAL
1	Global Reporting Initiative (GRI). Versión G3.	0	4	9	0	13
2	Suplemento GRI. Versión Piloto 1.0 Logística y Transporte.	0	1	0	0	1
3	Cuadro Central de Indicadores AECA	0	2	0	0	2
4	Instituto ETHOS	0	5	1	0	6
5	Modelo IHOBE	0	0	1	0	1
6	Modelo INCAE.	0	3	0	1	4
7	Empresa Familiarmente Responsable (EFR)	0	4	0	0	4
8	Balance Social Anual. IBASE.	2	10	0	0	12
9	Modelo RSCat. ESADE	1	13	1	4	15
	TOTAL	3	42	12	5	62

Tabla 7-3. Relación de indicadores eliminados por dimensión de la responsabilidad social.

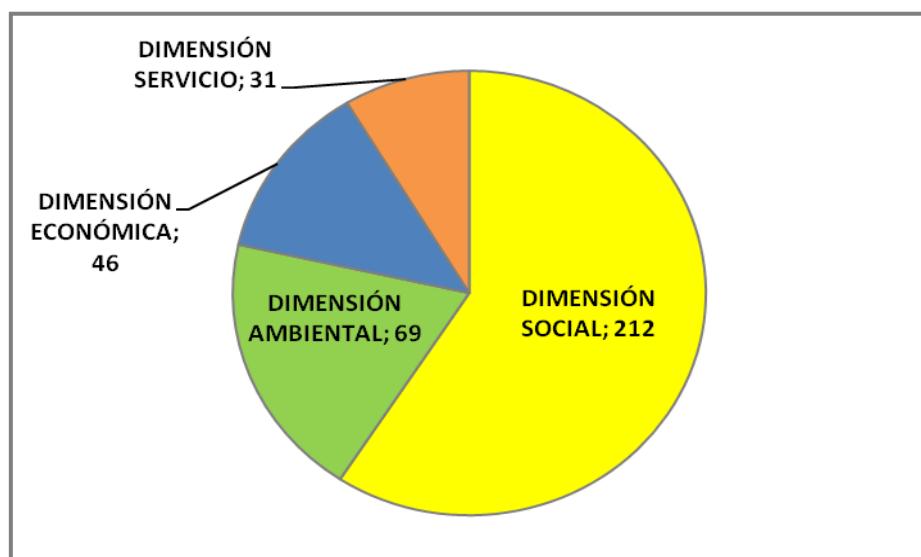


Figura 7-3. Relación de indicadores por dimensión de la responsabilidad social (Etapa 3).

A la hora de analizar los indicadores y estudiar su relevancia para la gestión de la responsabilidad social en una empresa del sector de la logística y el transporte, las causas que ha dado lugar a la eliminación de más indicadores son las que siguen.

La primera causa de eliminación de indicadores ha sido aquellos que se refieren únicamente a modelos concretos, donde es necesario cumplir con políticas muy específicas para obtener el sello o la certificación, como puede ser el caso del modelo de Empresa Familiarmente Responsable (EFR). En esta tesis se busca un modelo de indicadores generalista para el sector de la logística y el transporte, por tanto no aplica la utilización de aquellos que sean específicos de una determinada certificación.

En segundo lugar, las causas fundamentales para la eliminación de indicadores clasificados en la dimensión social han sido las referidas a situaciones de explotación infantil, trabajos forzados, violaciones de los derechos de los indígenas, etc., dado que suponen una causa de delito penal en los países occidentales, ámbito de actividad de las empresas a las que se destina el modelo de la presente tesis. Así mismo, en la dimensión social, se han eliminado indicadores de mejora de la salubridad, la educación y en general de la mejora de la calidad de vida o de los servicios básicos de las comunidades en las que opera la organización, debido a que se ha considerado que, en los países occidentales, dichas competencias están debidamente gestionadas y legisladas por las administraciones públicas.

En relación a la dimensión medioambiental, los indicadores eliminados son, fundamentalmente, relativos a vertidos contaminantes a recursos hídricos naturales, ya que en la actividad de la logística y el transporte el agua utilizada es para el consumo propio de los trabajadores y la limpieza de la flota, y la toma de dicho agua se realiza a través de la propia red pública urbana donde esté ubicada la organización.

En tercer lugar está la dimensión económica, donde apenas se han eliminado tres indicadores debido a razones de repetitividad de los mismos en otras dimensiones de la responsabilidad social, o falta de información sobre el modo de medir y calcular dicho indicador.

Por último encontramos el área de servicio al cliente, donde se han eliminado principalmente los indicadores relativos al ciclo de vida o gestión de productos, dado que se trata de un modelo para un sector de servicios. Es importante en este punto tener en cuenta que en esta dimensión no se incluyen indicadores propios o específicos para el sector logístico, sino que estos aparecen a lo largo de las cuatro dimensiones del modelo. En la dimensión servicio se tratan indicadores aplicables a la relación con el cliente, plazos, gestión responsable en el modo de ejecución de las actividades, etc.

2.4 ETAPA 4. ASIGNACIÓN DE PESOS A CADA MODELO EN FUNCIÓN DE SU IMPORTANCIA RELATIVA

Una vez estudiados los diferentes modelos, y revisados cada uno de los indicadores, se observó la necesidad de asignar un peso relativo a cada uno de ellos, antes de pasar a la etapa de selección final.

No todos los modelos de indicadores que han sido propuestos para el estudio tienen la misma importancia dentro de las fórmulas internacionales de medida de la responsabilidad social. Para reflejar este hecho, se asignan pesos a cada modelo de indicadores proporcionales a su difusión, ámbito, certificación e importancia internacional.

En primer lugar se ha otorgado mayor peso a aquellos modelos de ámbito internacional frente a los estatales o regionales. Además se ha otorgado mayor peso a aquellos modelos que permitan acceder a un proceso de certificación externa y por último, se ha valorado

favorablemente alcanzar un alto grado de difusión e incluir indicadores de las cuatro dimensiones estudiadas.

Los pesos que se pueden asignar a cada modelo son desde el valor neutro de 1 al mayor peso de 5 en función del número de características deseables que cumpla. En la tabla 7-4 pueden verse las características propias de cada modelo y el peso relativo final asignado a cada uno de ellos se incluye en la tabla 7-5.

	MODELO DE INDICADORES ESTUDIADO	ÁMBITO	CERTIFICACIÓN	DIFUSIÓN	DIMENSIONES INCLUIDAS
1	Indicadores del Global Reporting Initiative (GRI). Versión G3.	Internacional	Si	Muy Alta	4
2	Indicadores Versión Piloto Suplemento Sector Logística y Transporte del GRI	Internacional	Si	En Borrador	3
3	Cuadro Central de Indicadores AECA	Nacional	No	Reciente publicación	3
4	Instituto ETHOS	Brasil, Portugal	No	Media	4
5	Modelo IHOBE	País Vasco	No	Baja	1
6	Modelo de indicadores de la Escuela de Negocios INCAE	América Latina	No	Media	3
7	Indicadores Modelo Empresa Familiarmente Responsable (EFR)	Nacional	Si	Alta	2
8	Modelo IBASE de balance social	América Latina	No	Media	4
9	Modelo RSCat. (ESADE)	Cataluña	No	Baja	4

Tabla 7-4. Criterios de asignación de pesos a los modelos de indicadores de Responsabilidad Social.

A la hora de contabilizar las dimensiones de la responsabilidad social incluidas en cada uno de los modelos estudiados, se ha tenido en cuenta la clasificación propia de indicadores realizada en esta tesis, de tal manera que existen modelos de indicadores, como el modelo del Instituto ETHOS, que desarrolla solo tres dimensiones pero en este estudio se han considerado algunos de ellos como de la dimensión de servicio, lo que nos hace pasar a cuatro dimensiones.

	MODELOS DE INDICADORES ESTUDIADOS	PESO ASIGNADO
1	Indicadores del Global Reporting Initiative (GRI). Versión G3.	5
2	Indicadores Versión Piloto Suplemento Sector Logística y Transporte del GRI	3
3	Cuadro Central de Indicadores AECA	2
4	Instituto ETHOS	2
5	Modelo IHOBE	1
6	Modelo de indicadores de la Escuela de Negocios INCAE	1
7	Indicadores Modelo Empresa Familiarmente Responsable (EFR)	3
8	Modelo IBASE de balance social	2
9	Modelo RSCat. (ESADE)	2

Tabla 7-5. Relación de pesos asignados a los modelos de indicadores de Responsabilidad Social.

De este modo, puede verse como, el modelo más valorado, y que ha logrado un mayor peso específico es el Global Reporting Initiative (GRI), seguido de los indicadores de la versión piloto del suplemento del GRI para el sector de la logística y el transporte, y del modelo Empresa Familiarmente Responsable (EFR).

Se da el mayor peso a la Global Reporting Initiative (GRI) debido a que una importante mayoría de empresas que realizan memorias de sostenibilidad utiliza los indicadores del GRI para realizar su informe (reporting) y para auditar externamente dichas memorias.

Aceptando esta realidad, una ponderación de 5 puntos para el GRI, permitirá que sean seleccionados los indicadores de dicho modelo para la parrilla final, y de este modo las empresas del sector de la logística y el transporte podrán realizar sus informes de reporting o memorias de sostenibilidad y ser auditadas según los criterios del GRI.

2.5 ETAPA 5. ANÁLISIS DE LA FRECUENCIA DE APARICIÓN DE CADA INDICADOR POR DIMENSIÓN

En esta quinta etapa se ha procedido a la contabilización de la frecuencia de aparición de cada indicador por cada una de las dimensiones de la responsabilidad social.

Dentro del conjunto propuesto para el estudio, existen coincidencias en la esencia de los indicadores estudiados. Por ello, se debe definir en esta etapa cual es el espíritu de medición de cada indicador, es decir el concepto, materia o asunto relacionado con la responsabilidad social al que se refiere el mismo.

Con el fin de facilitar este análisis, se han planteado lo que se ha denominado en esta tesis, *“indicadores principales”*. Indicadores que representan a las materias fundamentales relacionadas con la responsabilidad social y sus asuntos asociados (ver tabla 7-6) según la norma ISO 26000:2010 y que han sido obtenidos tras un riguroso análisis de los 358 indicadores propuestos en la etapa 3 del proceso.

La norma ISO 26000:2010 plantea que para definir el alcance de su responsabilidad social, identificar sus puntos pertinentes y establecer sus prioridades, una organización debería abordar las siguientes siete materias fundamentales:

1. Gobernanza de la organización.
2. Derechos humanos.
3. Prácticas laborales.
4. Medio ambiente.
5. Prácticas justas de operación.
6. Asuntos de consumidores.
7. Participación activa y desarrollo de la comunidad.

Los aspectos económicos, así como aquellos relacionados con la salud y seguridad y la cadena de valor, se tratan dentro de las siete materias fundamentales, cuando es apropiado.

Cada materia fundamental incluye una serie de asuntos de responsabilidad social (ver tabla 7-6). Para cada materia fundamental, una organización debería identificar y abordar todos aquellos asuntos que son pertinentes o significativos para sus decisiones y actividades.

Siguiendo este criterio se han asociado los indicadores propuestos en la etapa 3 con los asuntos asociados de la norma. De este modo estamos en línea con dicha norma internacional, y gracias a la parrilla de indicadores propuesta en esta tesis, se facilitará a las organizaciones la medición y análisis de las actividades realizadas en materia de responsabilidad social.

MATERIAS FUNDAMENTALES	ASUNTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	
Gobernanza de la Organización	1	Gobernanza de la Organización
Derechos humanos	1	Debida diligencia.
	2	Situaciones de riesgo para los derechos humanos.
	3	Evitar la complicidad.
	4	Resolución de reclamaciones.
	5	Discriminación y grupos vulnerables.
	6	Derechos civiles y políticos.
	7	Derechos económicos, sociales y culturales.
	8	Principios y derechos fundamentales en el trabajo.
Prácticas laborales	1	Trabajo y relaciones laborales.
	2	Condiciones de trabajo y protección social.
	3	Diálogo social.
	4	Salud y seguridad ocupacional.
	5	Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo.
El medio ambiente	1	Prevención de la contaminación.
	2	Uso sostenible de los recursos.
	3	Mitigación y adaptación al cambio climático.
	4	Protección al medio ambiente, la biodiversidad y restauración de hábitats naturales.
Prácticas justas de operación	1	Anti-corrupción.
	2	Participación política responsable.
	3	Competencia justa.
	4	Promover la responsabilidad social en la cadena de valor.
	5	Respeto a los derechos de la propiedad.
Asuntos de consumidores	1	Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación.
	2	Protección de la salud y la seguridad de los consumidores.
	3	Consumo sostenible.
	4	Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversia.
	5	Protección y privacidad de los datos de los consumidores.
	6	Acceso a servicios esenciales.
	7	Educación y toma de conciencia.
Participación activa y desarrollo de la comunidad	1	Participación activa de la comunidad.
	2	Educación y cultura.
	3	Creación de empleo y desarrollo de habilidades.
	4	Desarrollo y acceso a la tecnología.
	5	Generación de riqueza e ingresos.
	6	Salud.
	7	Inversión social.

Tabla 7-6. Materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social. ISO 26000:2010. Guía de responsabilidad social (noviembre 2010).

No todos los asuntos asociados anteriores se han utilizado a la hora de definir los “*indicadores principales*”, ya que alguno de ellos no es de aplicación para el sector de la logística y el transporte, especialmente cuando hablamos de países industrializados occidentales, por tanto a continuación se muestran los indicadores definidos por dimensión de la responsabilidad social y su relación con las materias fundamentales y los asuntos asociados de la ISO 26000:2010 (ver tablas 7-7, 7-8, 7-9 Y 7-10).

DIMENSIÓN AMBIENTAL		
ASUNTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL ISO 26000:2010	INDICADORES PRINCIPALES	
Prevención de la contaminación	AM 1	Emisiones CO2
	AM 2	Gestión y generación de residuos
	AM 3	Impactos ambientales
Uso sostenible de los recursos	AM 4	Consumo de energía y mejora de la eficiencia
	AM 5	Consumo de recursos y mejora de la eficiencia
Mitigación y adaptación al cambio climático	AM 6	Inversión ambiental
	AM 7	Planes de Gestión ambiental
Protección del Medio Ambiente, la biodiversidad y restauración de hábitats naturales.	AM 8	Protección del Medio Ambiente, la biodiversidad y restauración de hábitats naturales.

Tabla 7-7. Indicadores únicos. Dimensión ambiental.

DIMENSIÓN ECONÓMICA		
ASUNTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL ISO 26000:2010	INDICADORES PRINCIPALES	
Gobernanza de la organización	EC 1	Valor económico e intangible generado
	EC 2	Remuneraciones a los empleados
	EC 3	Gastos proveedores-subcontratación
	EC 4	Retribución a los propietarios
	EC 5	Transparencia económica
	EC 6	Cobertura de programas de beneficios sociales
	EC 7	Ayudas públicas recibidas
	EC 8	Nivel de endeudamiento
	EC 9	Impactos socio-económicos generados
	EC 10	Inversiones propias y para el servicio público

Tabla 7-8. Indicadores únicos. Dimensión económica.

DIMENSIÓN SOCIAL		
ASUNTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL ISO 26000:2010	INDICADORES PRINCIPALES	
Debida diligencia	SO 1	Transparencia y reporting.
	SO 2	Gobernanza corporativa.
	SO 3	Existencia y ejecución de Códigos Éticos.
	SO 4	Periodo(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos.
Situación de riesgo para los derechos humanos	SO 5	Situación de riesgo para los derechos humanos
Discriminación y grupos vulnerables	SO 6	Compromiso con la equidad racial
	SO 7	Compromiso con la discapacidad
	SO 8	Empleabilidad de estudiantes en prácticas
	SO 9	Empleabilidad de empleados(as) mayores de 45 años
	SO 10	Empleabilidad de mujeres que trabajan en la empresa
	SO 11	Porcentaje de cargos de mando ocupados por personas con riesgo de exclusión laboral (igualdad de oportunidades)
Principios y derechos fundamentales del trabajo	SO 12	Políticas de no discriminación e incidentes discriminatorios ocurridos
	SO 13	Cumplimiento de Legislación Laboral
Trabajo y relaciones laborales	SO 14	Manejo de despidos y reducciones de personal
	SO 15	Número de empleados/as al final del periodo. Rotación de personal
	SO 16	Nº de admisiones durante el periodo
Condiciones de trabajo y protección social	SO 17	Políticas éticas de contratación. Atracción del talento.
	SO 18	Participación de los trabajadores en las ganancias o resultados
	SO 19	Relación entre el mayor y el menor salario en la empresa
	SO 20	Utilización de políticas y medidas de conciliación
	SO 21	Flexibilidad.
	SO 22	Apoyo y respeto a la maternidad.
Diálogo Social	SO 23	Beneficios sociales para los trabajadores
	SO 24	Respeto a la libertad sindical, al derecho de negociación colectiva y a la representación interna de los(as) trabajadores(as)
	SO 25	Evaluación del clima organizacional
Salud y seguridad ocupacional	SO 26	Diálogo con los grupos de interés (Stakeholders), transparencia y reporting
	SO 27	Seguridad y salud en el trabajo
Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo	SO 28	Satisfacción de las personas y tasa de absentismo.
	SO 29	Capacitación y desarrollo profesional
Anti-corrupción	SO 30	Política de Promoción Interna
Participación política responsable	SO 31	Prácticas contra la corrupción
	SO 32	Posición en políticas públicas
Competencia justa	SO 33	Valor total de las aportaciones financieras y en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas
Promover la responsabilidad social en la cadena de valor	SO 34	Relaciones con la Competencia
Participación activa en la comunidad	SO 35	Proyección de RSE a clientes y proveedores
	SO 36	Apoyo al Desarrollo de Proveedores
Generación de riqueza e ingresos	SO 37	Participación activa en la comunidad
Inversión social	SO 38	Generación de riqueza e ingresos en la sociedad o impactos en la misma
	SO 39	Contribuciones en proyectos sociales

Tabla 7-9. Indicadores únicos. Dimensión social.

DIMENSIÓN SERVICIO		
ASUNTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL ISO 26000:2010	INDICADORES PRINCIPALES	
Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación	SERV 1	Prácticas éticas de marketing
	SERV 2	Información prestada del servicio
	SERV 3	Prácticas éticas de contratación con clientes
Protección de la salud y seguridad de los consumidores	SERV 4	Salud y seguridad de los servicios
	SERV 5	Cumplimiento normativa legal y voluntaria
Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de queja y controversias	SERV 6	Evaluación Satisfacción cliente
	SERV 7	Quejas y reclamaciones
Protección y privacidad de los datos de los consumidores	SERV 8	Protección de datos
	SERV 9	Acceso al servicio ofrecido al cliente

Tabla 7-10. Indicadores únicos. Dimensión servicio.

Una vez definidos los indicadores principales, se contabilizará la frecuencia de aparición que tienen en los distintos modelos, relacionando cada uno de los 358 obtenidos de los modelos y herramientas tomados para el estudio, con estos indicadores o aspectos de la responsabilidad social. De esta forma podrá verse cuales son aquellos indicadores que tienen un mayor grado de repetitividad en los modelos seleccionados y pasarán de este modo a la siguiente etapa de selección de la parrilla final.

Cuando se defina la parrilla definitiva de indicadores será necesario repasar esta etapa para dotar a cada indicador de todos los aspectos que debe seguir, es decir para definir exactamente el significado, forma de medición y otros aspectos importantes, adaptándolos a las verdaderas necesidades específicas del sector de la logística y el transporte.

A continuación se muestra el proceso seguido de contabilización de las frecuencias de aparición de los indicadores llevado a cabo para cada una de las cuatro dimensiones de la responsabilidad social.

En primer lugar se ha procedido al análisis de la frecuencia de aparición de los indicadores ambientales. La tabla 7-11 muestra el número de veces que cada indicador principal ha aparecido en cada uno de los modelos estudiados al relacionar su contenido con alguno de los indicadores de dichos modelos o herramientas. Es importante tener en cuenta que en esta primera tabla no se ha tenido en cuenta el peso específico otorgado a cada modelo, sino que se ha contabilizado de manera unitaria por aparición.

A continuación, la tabla 7-12 muestra las frecuencias de aparición de los indicadores pero con los pesos relativos asignados a cada modelo en la etapa 4 del proceso. A partir de aquí se ha calculado la frecuencia absoluta y relativa de aparición de cada indicador y con ello el orden de importancia de cada indicador en función de dichas frecuencias calculadas.

Así mismo en el *Anexo I. Listado de Indicadores de Responsabilidad Social*, se puede ver con que indicador principal se ha relacionado cada uno de los indicadores listados en la primera etapa del proceso.

En cuanto a los indicadores económicos, sociales y de servicio, el proceso llevado a cabo es el mismo que con los indicadores ambientales.

Las tablas 7-13 y 7-14 muestran la frecuencia de aparición de los indicadores económicos con y sin pesos asignados por modelo respectivamente.

Del mismo modo las tablas 7-15 y 7-16 por un lado, y 7-17 y 7-18 por otro, muestran las frecuencias de aparición con y sin pesos asignados de los indicadores sociales y de servicio respectivamente.

CAPÍTULO 7. DEFINICIÓN DE LA PARRILLA DE INDICADORES

INDICADORES AMBIENTALES SIN PESOS ASIGNADOS POR MODELO									
ASUNTOS MEDIOAMBIENTALES ISO 26000		INDICADORES PRINCIPALES	Indicadores de Global Reporting Initiative (GRI)	Versión Piloto 1.0. Suplemento del GRI para la Logística y el Transporte	Cuadro central de indicadores AECA	Instituto ETHOS	IHOBE Indicadores Ambientales	Modelo de indicadores de la Escuela de Negocios INCAE	Modelo Empresa Familiarmente Responsable (EFR)
Prevención de la Contaminación	AM 1	Emisiones CO2	5	1	1	0	2	0	0
	AM 2	Gestión y generación de residuos	3	0	2	0	2	0	0
	AM 3	Impactos ambientales	2	1	0	1	1	0	0
Uso sostenible de los Recursos	AM 4	Consumo de energía y mejora de la eficiencia	5	1	1	0	1	0	0
	AM 5	Consumo de recursos y mejora de la eficiencia	2	0	1	0	2	0	0
Mitigación y adaptación al cambio climático	AM 6	Inversión Ambiental	1	0	0	0	0	0	0
	AM 7	Planes de Gestión ambiental	1	3	0	3	2	2	0
Protección del Medio Ambiente, la biodiversidad y restauración de hábitats naturales	AM 8	Protección del Medio Ambiente, la biodiversidad y restauración de hábitats naturales	2	0	0	0	0	0	0
		TOTAL	21	6	5	4	10	2	0

Tabla 7-11. Frecuencia de aparición de los indicadores únicos sin pesos asignados por modelo. Dimensión ambiental.

INDICADORES AMBIENTALES CON PESOS ASIGNADOS POR MODELO													
	INDICADORES PRINCIPALES	Indicadores de Global Reporting Initiative (GRI)	Versión Piloto 1.0. Suplemento del GRI para la logística y el Transporte	Cuadro central de Indicadores AECA	Instituto ETHOS	IHOBE Indicadores Ambientales	Modelo de indicadores de la Escuela de Negocios INCAE	Modelo Empresa Familiarmente Responsable (EFR)	Modelo IBASE de balance social	Modelo RScat	FRECUENCIA DE APARICIÓN ABSOLUTA	FRECUENCIA DE APARICIÓN RELATIVA	ORDEN DE IMPORTANCIA
AM 1	Emisiones CO2	25	3	2	0	2	0	0	0	0	32	0,164	3
AM 2	Gestión y generación de residuos	15	0	4	0	2	0	0	0	10	31	0,159	4
AM 3	Impactos ambientales	10	3	0	2	1	0	0	0	2	18	0,092	5
AM 4	Consumo de energía y mejora de la eficiencia	25	3	2	0	1	0	0	0	6	37	0,190	2
AM 5	Consumo de recursos y mejora de la eficiencia	10	0	2	0	2	0	0	0	4	18	0,092	6
AM 6	Inversión Ambiental	5	0	0	0	0	0	0	4	2	11	0,056	7
AM 7	Planes de Gestión ambiental	5	9	0	6	2	2	0	2	12	38	0,195	1
AM 8	Protección del Medio Ambiente, la biodiversidad y restauración de hábitats naturales	10	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0,051	8
TOTAL		105	18	10	8	10	2	0	6	36	195		

Tabla 7-12. Frecuencia de aparición de los indicadores únicos con pesos asignados por modelo. Dimensión ambiental.

MODELO DE INDICADORES DE RSE PARA LA LOGÍSTICA Y EL TRANSPORTE

INDICADORES ECONÓMICOS SIN PESOS ASIGNADOS POR MODELO											
ASUNTOS ECONÓMICOS ISO 26000		INDICADORES PRINCIPALES	Indicadores de Global Reporting Initiative (GRI)	Versión Piloto 1.0. Suplemento del GRI para la Logística y el Transporte	Cuadro central de indicadores AEEA	Instituto ETI/IOS	INDRE Indicadores Ambientales	Modelo de indicadores de la Escuela de Negocios INCAE	Modelo Empresa Familiarmente Responsable (EFR)	Modelo BASE de balance social	Modelo RSCat
Gobernanza de la organización	EC 1	Valor económico e intangible generado	1	0	2	0	0	0	1	2	3
	EC 2	Remuneraciones a los empleados	1	0	1	1	0	2	1	1	2
	EC 3	Gastos proveedores-subcontratación	1	0	1	0	0	1	0	0	2
	EC 4	Retribución a los propietarios.	0	0	1	0	0	0	0	1	0
	EC 5	Transparencia económica	0	0	0	0	0	1	0	0	0
	EC 6	Cobertura de programas de beneficios sociales	1	0	1	0	0	2	1	1	1
	EC 7	Ayudas públicas recibidas	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	EC 8	Nivel de endeudamiento	1	0	1	0	0	0	0	0	0
	EC 9	Impactos socio-económicos generados	2	0	1	0	0	1	0	0	2
	EC 10	Inversiones propias y para el servicio público	1	0	1	0	0	1	0	0	1
TOTAL			9	0	9	1	0	8	3	5	11

Tabla 7-13. Frecuencia de aparición de los indicadores únicos sin pesos asignados por modelo. Dimensión económica.

INDICADORES ECONÓMICOS CON PESOS ASIGNADOS POR MODELO												
	INDICADORES PRINCIPALES	Indicadores de Global Reporting Initiative (GRI)	Versión Piloto 1.0. Suplemento del GRI para la Logística y el Transporte	Cuadro central de indicadores AEEA	Instituto ETHOS	INDRE Indicadores Ambientales	Modelo de indicadores de la Escuela de Negocios INCAE	Modelo Empresa Familiarmente Responsable (EFR)	Modelo BASE de balance social	Modelo ISCet	FRECUENCIA DE APARICIÓN ABSOLUTA	FRECUENCIA DE APARICIÓN RELATIVA
EC 1	Valor económico e intangible generado	5	0	4	0	0	0	1	2	0	20	0,185
EC 2	Remuneraciones a los empleados	5	0	2	0	0	2	1	4	4	18	0,167
EC 3	Gastos proveedores-subcontratación	5	0	2	0	0	1	0	0	4	12	0,111
EC 4	Retribución a los propietarios.	0	0	2	0	0	0	0	2	0	4	0,037
EC 5	Transparencia económica	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0,009
EC 6	Cobertura de programas de beneficios sociales	5	0	2	0	0	2	1	2	2	14	0,130
EC 7	Ayudas públicas recibidas	5	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0,046
EC 8	Nivel de endeudamiento	5	0	2	0	0	0	0	0	0	7	0,065
EC 9	Impactos socio-económicos generados	10	0	2	0	0	1	0	0	4	17	0,157
EC 10	Inversiones propias y para el servicio público	5	0	2	0	0	1	0	0	2	10	0,093
TOTAL		45	0	18	2	0	8	3	10	22	108	

Tabla 7-14. Frecuencia de aparición de los indicadores únicos con pesos asignados por modelo. Dimensión económica.

CAPÍTULO 7. DEFINICIÓN DE LA PARRILLA DE INDICADORES

INDICADORES SOCIALES SIN PESOS ASIGNADOS POR MODELO											
ASUNTOS SOCIALES ISO 26000		INDICADORES ÚNICOS	Indicadores de Global Reporting Initiative (GRI)	Versión Pilot 1.0. Suministro del GRI para la Logística y el Transporte	Cuadro central de indicadores AIECA	Instituto ETHOS	MODE Indicadores Ambientales	Modelo de indicadores de la Escuela de Negocios INCAE	Modelo Empresa Familiarmente Responsable (EFR)	Modelo BASE de balance social	Modelo ISCot
Debida diligencia	SO 1	Transparencia y reporting	0	0	0	1	0	4	0	0	2
	SO 2	Gobernanza Corporativa	1	0	0	2	0	0	4	0	1
	SO 3	Existencia y ejecución de Códigos de Éticos	0	0	0	1	0	1	0	0	2
	SO 4	Periodo(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Situación de riesgo para los derechos humanos	SO 5	Situación de riesgo para los derechos humanos	3	0	0	0	0	0	0	0	1
Discriminación y grupos vulnerables	SO 6	Compromiso con la equidad racial	0	0	0	1	0	0	1	0	0
	SO 7	Compromiso con la discapacidad	0	0	0	0	0	0	0	1	3
	SO 8	Empleabilidad de estudiantes en prácticas	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	SO 9	Empleabilidad de empleados(as) mayores de 45 años	0	0	0	0	0	0	1	1	0
	SO 10	Empleabilidad de mujeres que trabajan en la empresa	1	0	1	1	0	0	2	1	1
	SO 11	Porcentaje de cargos de mando ocupados por personas con riesgo de exclusión laboral (igualdad de oportunidades)	1	0	1	1	0	0	2	1	1
	SO 12	Políticas de no discriminación e incidentes discriminatorios ocurridos	1	0	0	0	0	0	0	0	3
Principios y derechos fundamentales del trabajo	SO 13	Cumplimiento de Legislación Laboral	0	0	0	0	0	1	0	1	0
	SO 14	Manejo de despidos y reducciones de personal	0	0	0	1	0	1	0	0	1
Trabajo y relaciones laborales	SO 15	Número de empleados/as al final del periodo. Rotación de personal	2	0	4	0	0	1	2	1	3
	SO 16	Nº de admisiones durante el periodo	0	1	0	0	0	1	0	1	0
	SO 17	Políticas éticas de contratación. Atracción de talento.	0	1	0	0	0	0	2	0	0
Condiciones de trabajo y protección social	SO 18	Participación de los trabajadores en las ganancias o resultados	0	0	0	0	0	0	0	1	2
	SO 19	Relación entre el mayor y el menor salario en la empresa	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	SO 20	Utilización de políticas y medidas de conciliación	0	0	0	0	0	0	1	0	2
	SO 21	Flexibilidad.	0	1	0	0	0	0	3	0	1
	SO 22	Apoyo y respeto a la maternidad.	0	0	0	0	0	0	1	0	0
	SO 23	Beneficios sociales para los trabajadores	1	1	0	1	0	1	0	2	1
Diálogo social	SO 24	Respecto a la libertad sindical, negociación colectiva y representación interna de los trabajadores.	3	0	0	1	0	0	0	1	4
	SO 25	Evaluación del clima organizacional	0	0	0	1	0	1	0	0	2
	SO 26	Diálogo con los grupos de interés (Stakeholders).	0	0	0	2	0	0	1	0	6
Salud y seguridad ocupacional	SO 27	Seguridad y salud en el trabajo	2	1	0	1	0	1	0	2	6
	SO 28	Satisfacción de las personas y tasa de absentismo.	0	0	1	0	0	0	1	0	3
Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo	SO 29	Capacitación y desarrollo profesional	2	0	1	1	0	2	1	3	3
	SO 30	Política de Promoción Interna	1	0	0	0	0	1	1	0	1
Anti-corrupción	SO 31	Prácticas contra la corrupción	3	0	0	1	0	0	0	0	0
Participación política responsable	SO 32	Posición en políticas públicas	1	0	0	0	0	1	0	0	0
	SO 33	Valor total de las aportaciones financieras y en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas	1	0	0	1	0	0	0	0	0
Competencia justa	SO 34	Relaciones con la Competencia	1	0	0	1	0	0	0	0	0
Promover la responsabilidad social en la cadena de valor	SO 35	Proyección de RSE a clientes y proveedores	1	0	1	1	0	1	0	2	7
	SO 36	Apoyo al Desarrollo de Proveedores	0	0	0	2	0	0	0	0	1
Participación activa de la comunidad	SO 37	Participación activa en la comunidad	0	0	0	1	0	2	0	1	2
Generación de riqueza e ingresos	SO 38	Generación de riqueza e ingresos en la sociedad o impactos en la misma	1	0	1	2	0	1	0	0	2
Inversión social	SO 39	Contribuciones en proyectos sociales	0	1	0	2	0	2	0	1	7
TOTAL			27	6	10	26	0	22	23	22	70

Tabla 7-15. Frecuencia de aparición de los indicadores únicos sin pesos asignados por modelo. Dimensión social.

MODELO DE INDICADORES DE RSE PARA LA LOGÍSTICA Y EL TRANSPORTE

INDICADORES SOCIALES CON PESOS ASIGNADOS POR MODELO													
	INDICADORES ÚNICOS	Indicadores de Global Reporting Initiative (GRI)	Versión Piloto 1.0. Suplemento del GRI para la Logística y el Transporte	Cuadro central de indicadores AECA	Instituto ETHOS	HOBE Indicadores Ambientales	Modelo de indicadores de la Escuela de Negocios INCAE	Modelo Empresa Familiarmente Responsable (FER)	Modelo IBASE de balance social	Modelo RSCat	FRECUENCIA DE APARICIÓN ABSOLUTA	FRECUENCIA DE APARICIÓN ABSOLUTA	ORDEN DE IMPORTANCIA
SO 1	Transparencia y reporting	0	0	0	2	0	4	0	0	4	10	0,02	19
SO 2	Gobernanza Corporativa	5	0	0	4	0	0	12	0	2	23	0,046	7
SO 3	Existencia y ejecución de Códigos de Éticos	0	0	0	2	0	1	0	0	4	7	0,014	23
SO 4	Periodo(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos	5	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0,01	32
SO 5	Situación de riesgo para los derechos humanos	15	0	0	0	0	0	0	0	2	17	0,034	11
SO 6	Compromiso con la equidad racial	0	0	0	2	0	0	3	0	0	5	0,01	33
SO 7	Compromiso con la discapacidad	0	0	0	0	0	0	0	2	6	8	0,016	22
SO 8	Empleabilidad de estudiantes en prácticas	0	0	0	0	0	0	0	2	2	4	0,008	36
SO 9	Empleabilidad de empleados(as) mayores de 45 años	0	0	0	0	0	0	3	2	0	5	0,01	34
SO 10	Empleabilidad de mujeres que trabajan en la empresa	5	0	2	2	0	0	6	2	2	19	0,038	8
SO 11	Porcentaje de cargos de mando ocupados por personas con riesgo de exclusión laboral (igualdad de oportunidades)	5	0	2	2	0	0	6	2	2	19	0,038	9
SO 12	Políticas de no discriminación e incidentes discriminatorios ocurridos	5	0	0	0	0	0	0	0	6	11	0,022	16
SO 13	Cumplimiento de Legislación Laboral	0	0	0	0	0	1	0	2	0	3	0,006	38
SO 14	Manejo de despidos y reducciones de personal	0	0	0	2	0	1	0	0	2	5	0,01	35
SO 15	Número de empleados/as al final del periodo. Rotación de personal	10	0	8	0	0	1	6	2	6	33	0,066	1
SO 16	Nº de admisiones durante el periodo	0	3	0	0	0	1	0	2	0	6	0,012	28
SO 17	Políticas éticas de contratación. Atracción de talento.	0	3	0	0	0	0	6	0	0	9	0,018	21
SO 18	Participación de los trabajadores en las ganancias o resultados	0	0	0	0	0	0	0	2	4	6	0,012	29
SO 19	Relación entre el mayor y el menor salario en la empresa	0	0	0	0	0	0	0	2	2	4	0,008	37
SO 20	Utilización de políticas y medidas de conciliación	0	0	0	0	0	0	3	0	4	7	0,014	24
SO 21	Flexibilidad.	0	3	0	0	0	0	9	0	2	14	0,028	15
SO 22	Apoyo y respeto a la maternidad.	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0,006	39
SO 23	Beneficios sociales para los trabajadores	5	3	0	2	0	1	0	4	2	17	0,034	12
SO 24	Respecto a la libertad sindical, negociación colectiva y representación interna de los trabajadores.	15	0	0	2	0	0	0	2	8	27	0,054	5
SO 25	Evaluación de clima organizacional	0	0	0	2	0	1	0	0	4	7	0,014	25
SO 26	Diálogo con los grupos de interés (Stakeholders).	0	0	0	4	0	0	3	0	12	19	0,038	10
SO 27	Seguridad y salud en el trabajo	10	3	0	2	0	1	0	4	12	32	0,064	2
SO 28	Satisfacción de las personas y tasa de absentismo.	0	0	2	0	0	0	3	0	6	11	0,022	17
SO 29	Capacitación y desarrollo profesional	10	0	2	2	0	2	3	6	6	31	0,062	3
SO 30	Política de Promoción Interna	5	0	0	0	0	1	3	0	2	11	0,022	18
SO 31	Prácticas contra la corrupción	15	0	0	2	0	0	0	0	0	17	0,034	13
SO 32	Posición en políticas públicas	5	0	0	0	0	1	0	0	0	6	0,012	30
SO 33	Valor total de las aportaciones financieras y en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas	5	0	0	2	0	0	0	0	0	7	0,014	26
SO 34	Relaciones con la Competencia	5	0	0	2	0	0	0	0	0	7	0,014	27
SO 35	Proyección de RSE a clientes y proveedores	5	0	2	2	0	1	0	4	14	28	0,056	4
SO 36	Apoyo al Desarrollo de Proveedores	0	0	0	4	0	0	0	0	2	6	0,012	31
SO 37	Participación activa en la comunidad	0	0	0	2	0	2	0	2	4	10	0,02	20
SO 38	Generación de riqueza e ingresos en la sociedad o impactos en la misma	5	0	2	4	0	1	0	0	4	16	0,032	14
SO 39	Contribuciones en proyectos sociales	0	3	0	4	0	2	0	2	14	25	0,05	6
TOTAL		135	18	20	52	0	22	69	44	140	500		

Tabla 7-16. Frecuencia de aparición de los indicadores únicos con pesos asignados por modelo. Dimensión social.

INDICADORES DE SERVICIO SIN PESOS ASIGNADOS POR MODELO											
ASUNTOS SERVICIOS ISO 26000		INDICADORES PRINCIPALES	Indicadores de Global Reporting Initiative (GRI)	Versión Piloto 1.0. Suplemento del GRI para la Logística y el Transporte	Cuadro central de Indicadores AECA	Instituto ETHOS	IHOBE Indicadores Ambientales	Modelo de Indicadores de Escuelas de Negocios INCAE	Modelo Empresa Familiarmente Responsable (EFR)	Modelo IBASE de balance social	Modelo RSCat
Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación	SERV 1	Prácticas éticas de marketing	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	SERV 2	Información prestada del servicio	1	2	0	1	0	0	0	0	2
	SERV 3	Prácticas éticas de contratación con clientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Protección de la salud y seguridad de los consumidores	SERV 4	Salud y seguridad de los servicios	1	0	0	1	0	1	0	0	2
	SERV 5	Cumplimiento normativa legal y voluntaria	5	0	0	0	0	1	0	0	0
Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de queja y controversias	SERV 6	Evaluación Satisfacción cliente	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	SERV 7	Quejas y reclamaciones - Satisfacción del cliente	1	0	0	0	0	0	0	2	5
Protección y privacidad de los datos de los consumidores	SERV 8	Protección de datos	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Acceso a los servicios esenciales	SERV 9	Acceso al servicio ofrecido al cliente	0	1	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL			9	3	0	3	0	2	0	2	12

Tabla 7-17. Frecuencia de aparición de los indicadores únicos sin pesos asignados por modelo. Dimensión de servicio.

INDICADORES DE SERVICIO CON PESOS ASIGNADOS POR MODELO												
	INDICADORES PRINCIPALES	Indicadores de Global Reporting Initiative (GRI)	Versión Piloto 1.0. Suplemento del GRI para la Logística y el Transporte	Cuadro central de Indicadores AECA	Instituto ETHOS	IHOBE Indicadores Ambientales	Modelo de Indicadores de la Escuela de Negocios INCAE	Modelo Empresa Familiarmente Responsable (EFR)	Modelo IBASE de balance social	Modelo RSCat	FRECUENCIA DE APARICIÓN ABSOLUTA	FRECUENCIA DE APARICIÓN ABSOLUTA
SERV 1	Prácticas éticas de marketing	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0,022
SERV 2	Información prestada del servicio	5	6	0	2	0	0	0	0	4	17	0,189
SERV 3	Prácticas éticas de contratación con clientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,000
SERV 4	Salud y seguridad de los servicios	5	0	0	2	0	1	0	0	4	12	0,133
SERV 5	Cumplimiento normativa legal y voluntaria	25	0	0	0	0	1	0	0	0	26	0,289
SERV 6	Evaluación Satisfacción cliente	5	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0,056
SERV 7	Quejas y reclamaciones - Satisfacción del	5	0	0	0	0	0	0	4	10	19	0,211
SERV 8	Protección de datos	0	0	0	0	0	0	0	0	6	6	0,067
SERV 9	Acceso al servicio ofrecido al cliente	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0,033
TOTAL		45	9	0	6	0	2	0	4	24	90	

Tabla 7-18. Frecuencia de aparición de los indicadores únicos con pesos asignados por modelo. Dimensión de servicio.

2.6 ETAPA 6. DESARROLLO DE LA SELECCIÓN FINAL DE INDICADORES

Una vez calculada la frecuencia de aparición de cada uno de los indicadores principales se pasa a la etapa de selección final de indicadores, basado en las necesidades del sector.

Para realizar dicha investigación sobre las necesidades del sector, se utilizó una adaptación del método Delphi. Esta técnica es una metodología de investigación multidisciplinar para la realización de pronósticos y predicciones. Fue desarrollado por la Corporación Rand al inicio de la Guerra Fría para investigar el impacto de la tecnología en la guerra y posteriormente complementada por Linstone & Turoff (1975, 2002). Su objetivo es la consecución de un consenso basado en la discusión entre expertos. Es un proceso repetitivo. Su funcionamiento se basa en la elaboración de un cuestionario que ha de ser contestado por los expertos. Una vez recibida la información, se vuelve a realizar otro cuestionario basado en el anterior para ser contestado de nuevo. Finalmente el responsable del estudio elaborará sus conclusiones a partir de los datos obtenidos (Scott, 2001; Landeta, 1999)

En esta etapa, se seleccionó a un grupo de expertos en Responsabilidad Social y en el sector de la logística y el transporte para que participasen en la selección de los indicadores. En total, han participado en las consultas 13 especialistas de diferentes organizaciones relacionadas con la logística y transporte y 3 profesores universitarios relacionados con el tema de RSC, componiendo el equipo un total de 16 expertos.

Los pasos seguidos en esta sexta etapa son (ver figura 7-4):

1. **Primer paso.** Envío al grupo de expertos los indicadores principales y las frecuencias de aparición obtenidas en la etapa 5 del proceso.
Los expertos responden con los indicadores a incluir y el porcentaje de indicadores que debería corresponder a cada dimensión.
2. **Segundo paso.** Se crea una primera parrilla de indicadores con los resultados de los expertos y posteriormente se reúnen con el investigador para que aporten su opinión.
Los expertos proponen las modificaciones que aportarían en la primera parrilla de indicadores enviada.
3. **Tercer paso.** El investigador ordena y clasifica las propuestas de modificación aportadas por el grupo de expertos y realiza una propuesta final de indicadores que envía por segunda y última vez al grupo de expertos.

El grupo de expertos validan finalmente el conjunto de indicadores seleccionado.

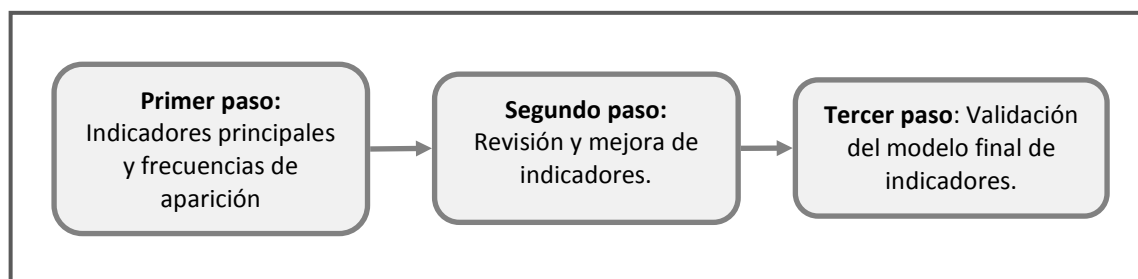


Figura 7-4. Selección final de indicadores.

El objetivo fundamental perseguido por el investigador de la tesis a la hora de utilizar este método, es que el grupo de expertos aporte su opinión tanto en el número de indicadores a incluir para cada una de las dimensiones de la responsabilidad social como en la elección de los indicadores.

▪ **PRIMER PASO. INDICADORES PRINCIPALES Y FRECUENCIAS DE APARICIÓN.**

A continuación se muestran las tablas de las conclusiones obtenidas a través de las respuestas del grupo de expertos en el primer envío realizado, en cada una de las dimensiones de la responsabilidad social.

DIMENSIÓN AMBIENTAL

En primer lugar se realizó el proceso de consenso para la dimensión ambiental, enviándose a los expertos los datos de las frecuencias de aparición de cada indicador obtenido en la etapa 5 (tabla 7-12), obteniéndose de cada uno de los 16 expertos (E1-E16) los indicadores ambientales (AM1-AM8) que debieran incluirse (ver tabla 7-19).

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	TOT
AM1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
AM2	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	15
AM3		X	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	X	12
AM4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
AM5	X	X	X		X	X	X		X	X	X		X	X	X	X	13
AM6	X	X					X		X	X			X				6
AM7	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
AM8	X			X													2

Tabla 7-19. Tabla de respuesta de los expertos con indicadores ambientales

Del total de indicadores enviados (AM1-AM8) y dada las respuestas proporcionadas por los expertos se han eliminado todos aquellos que han tenido una respuesta inferior a 12 (AM8 y AM6).

En total se seleccionaron 6 indicadores ambientales. En la tabla 7-20 se representan en color verde los indicadores, aunque no significa que sean los definitivos, pues luego serán sometidos a un proceso de revisión y mejora pudiendo darse alguna modificación (segundo paso).

INDICADOR ÚNICO AMBIENTAL			Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
1	AM 7	Planes de Gestión ambiental	0,195	0,195
2	AM 4	Consumo de energía y mejora de la eficiencia	0,190	0,385
3	AM 1	Emisiones CO2	0,164	0,549
4	AM 2	Gestión y generación de residuos	0,159	0,708
5	AM 3	Impactos ambientales	0,092	0,800
6	AM 5	Consumo de recursos y mejora de la eficiencia	0,092	0,892
7	AM 6	Inversión Ambiental	0,056	0,949
8	AM 8	Protección del Medio Ambiente, la biodiversidad y restauración de hábitats naturales	0,051	1,000

Tabla 7-20. Indicadores ambientales seleccionados. Etapa 6.

DIMENSIÓN ECONÓMICA

En segundo lugar, se seleccionan los indicadores de la dimensión económica. El proceso llevado a cabo ha sido similar a la dimensión ambiental. En La tabla 7-21 se muestran las

respuestas proporcionadas por los expertos (E1-E16) para los indicadores a incluir en la dimensión económica (EC1-EC10).

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	TOT
EC1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
EC2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
EC3	X	X	X				X		X	X		X	X	X		X	10
EC4	X		X	X	X		X		X	X			X				8
EC5	X			X	X			X							X		5
EC6	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	14
EC7		X			X	X	X	X		X	X	X	X				9
EC8	X	X	X		X	X	X		X	X		X	X	X			11
EC9	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	13
EC10	X	X	X	X			X	X			X	X			X	X	10

Tabla 7-21. Tabla de respuesta de los expertos con indicadores económicos

Del total de indicadores enviados (EC1-EC10) y dada las respuestas proporcionadas por los expertos se han eliminado todos aquellos que han tenido una respuesta inferior a 10 (EC5, EC4 y EC7).

Como resultado se han seleccionado, siete indicadores económicos que aparecen representados en color azul en la tabla 7-22.

INDICADOR ÚNICO ECONÓMICO			Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
1	EC 1	Valor económico e intangible generado	0,185	0,185
2	EC 2	Remuneraciones a los empleados	0,167	0,352
3	EC 9	Impactos socio-económicos generados	0,157	0,509
4	EC 6	Cobertura de programas de beneficios sociales	0,130	0,639
5	EC 3	Gastos proveedores-subcontratación	0,111	0,750
6	EC 10	Inversiones propias y para el servicio público	0,093	0,843
7	EC 8	Nivel de endeudamiento.	0,065	0,907
8	EC 7	Ayudas públicas recibidas	0,046	0,954
9	EC 4	Retribución a los propietarios.	0,037	0,991
10	EC 5	Transparencia económica	0,009	1,000

Tabla 7-22. Indicadores económicos seleccionados. Etapa 6.

DIMENSIÓN SOCIAL

En la tabla 7-23 se muestran las respuestas facilitadas por los expertos (E1-E16) para los indicadores de la dimensión social (SO1-SO39).

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	TOT
SO1	X		X	X	X			X	X	X	X	X	X			X	11
SO2	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15
SO3	X		X	X	X		X	X		X		X	X	X			10
SO4	X			X					X	X	X			X			6
SO5	X	X	X		X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	14
SO6	X	X			X	X						X			X		6
SO7	X	X	X		X	X	X		X		X	X	X		X	X	12
SO8		X	X				X		X		X				X		6
SO9	X	X			X	X		X						X			6
SO10	X	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	14
SO11	X		X	X			X	X	X		X	X	X		X		10
SO12		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	13
SO13		X				X						X			X	X	5
SO14		X		X	X				X	X			X				6
SO15	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
SO16	X		X		X			X			X			X	X		7
SO17	X	X	X		X	X			X	X		X	X		X		10
SO18	X			X				X		X		X		X	X		7
SO19		X		X			X			X			X			X	6
SO20			X		X	X		X	X		X		X		X	X	9
SO21	X	X	X			X	X	X	X	X		X		X		X	11
SO22		X		X				X	X		X						5
SO23	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X	14
SO24	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
SO25		X		X	X		X		X			X	X	X		X	9
SO26	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	14
SO27	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
SO28	X		X	X	X	X			X	X	X	X	X		X		11
SO29	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X		X	X	13
SO30	X	X	X	X		X			X	X		X		X	X	X	11
SO31		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	13
SO32	X	X	X							X	X				X	X	7
SO33	X	X	X			X			X		X	X	X	X			9
SO34	X	X		X	X				X			X			X		7
SO35	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
SO36			X		X				X	X			X	X		X	7
SO37		X	X	X			X		X	X	X	X	X		X	X	11
SO38	X	X				X	X	X		X	X	X		X	X		10
SO39	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X			X	X	X	13

Tabla 7-23. Tabla de respuesta de los expertos con indicadores sociales.

Del total de indicadores enviados (SO1-SO39) y dada las respuestas proporcionadas por los expertos se han eliminado todos aquellos que han tenido una respuesta inferior a 10. (SO13, SO22, SO4, SO6, SO8, SO9, SO14, SO19, SO16, SO18, SO32, SO34, SO36, SO20, SO25, y SO33).

En la tabla 7-24 se representan, en color amarillo, los indicadores sociales inicialmente seleccionados para la parrilla final. Al igual que para el resto de dimensiones de las responsabilidad social, estos indicadores pueden someterse a cambios en las etapas posteriores de revisión y mejora, por lo que estos 23 indicadores no tienen porque ser los definitivos del modelo final de indicadores.

INDICADOR ÚNICO SOCIAL			Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
1	SO 15	Número de empleados/as al final del periodo. Rotación de personal	0,064	0,064
2	SO 27	Seguridad y salud en el trabajo	0,063	0,127
3	SO 29	Capacitación y desarrollo profesional	0,061	0,188
4	SO 35	Proyección de RSE a clientes y proveedores	0,055	0,242
5	SO 24	Respecto a la libertad sindical, negociación colectiva y representación interna de los trabajadores.	0,053	0,295
6	SO 39	Contribuciones en proyectos sociales	0,049	0,344
7	SO 2	Gobernanza Corporativa	0,045	0,389
8	SO 10	Empleabilidad de mujeres que trabajan en la empresa	0,037	0,426
9	SO 11	Porcentaje de cargos de mando ocupados por personas con riesgo de exclusión laboral (igualdad de oportunidades)	0,037	0,463
10	SO 26	Diálogo con los grupos de interés (Stakeholders).	0,037	0,500
11	SO 5	Situación de riesgo para los derechos humanos	0,033	0,533
12	SO 23	Beneficios sociales para los trabajadores	0,033	0,566
13	SO 31	Prácticas contra la corrupción	0,033	0,600
14	SO 38	Generación de riqueza e ingresos en la sociedad o impactos en la misma	0,031	0,631
15	SO 21	Flexibilidad	0,027	0,658
16	SO 12	Políticas de no discriminación e incidentes discriminatorios ocurridos	0,021	0,680
17	SO 28	Satisfacción de las personas y tasa de absentismo	0,021	0,701
18	SO 30	Política de Promoción Interna	0,021	0,723
19	SO 1	Transparencia y reporting	0,020	0,742
20	SO 37	Participación activa en la comunidad	0,020	0,762
21	SO 17	Políticas éticas de contratación. Atracción de talento.	0,018	0,779
22	SO 7	Compromiso con la discapacidad	0,016	0,795
23	SO 3	Existencia y ejecución de Códigos Éticos	0,014	0,809

INDICADOR ÚNICO SOCIAL			Frecuencia	Frecuencia
24	SO 20	Utilización de políticas y medidas de conciliación	0,013	0,822
25	SO 25	Evaluación de clima organizacional	0,013	0,836
26	SO 33	Valor total de las aportaciones financieras y en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas	0,013	0,850
27	SO 34	Relaciones con la Competencia	0,013	0,863
28	SO 16	Nº de admisiones durante el periodo	0,012	0,875
29	SO 18	Participación de los trabajadores en las ganancias o resultados	0,012	0,887
30	SO 32	Posición en políticas públicas	0,012	0,898
31	SO 36	Apoyo al Desarrollo de Proveedores	0,012	0,910
32	SO 4	Periodo(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos	0,010	0,920
33	SO 6	Compromiso con la equidad racial	0,010	0,930
34	SO 9	Empleabilidad de empleados(as) mayores de 45 años	0,010	0,939
35	SO 14	Manejo de despidos y reducciones de personal	0,010	0,949
36	SO 8	Empleabilidad de estudiantes en prácticas	0,008	0,957
37	SO 19	Relación entre el mayor y el menor salario en la empresa	0,008	0,965
38	SO 13	Cumplimiento de Legislación Laboral	0,006	0,971
39	SO 22	Apoyo y respeto a la maternidad.	0,006	0,977

Tabla 7-24. Indicadores sociales seleccionados. Etapa 6.

DIMENSIÓN SERVICIO

Por último, se procede a la selección de los indicadores de la dimensión servicio. En la tabla 7-25 se muestran las respuestas proporcionadas por los expertos (E1-E16) acerca de los indicadores a incluir en la dimensión servicio (SERV1-SERV9).

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	TOT
SERV1	X	X					X		X	X		X					6
SERV2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
SERV3		X			X			X	X			X		X	X		7
SERV4	X	X		X	X	X		X	X		X	X	X		X	X	12
SERV5	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
SERV6	X		X		X		X	X	X			X			X	X	9
SERV7	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
SERV8		X		X			X					X				X	5
SERV9		X				X		X					X			X	5

Tabla 7-25. Tabla de respuesta de los expertos con indicadores de servicio.

Del total de indicadores enviados (SERV1-SERV9) y dada las respuestas proporcionadas por los expertos se han eliminado todos aquellos que han tenido una respuesta inferior a 10 (SERV8, SERV9, SERV1, SERV3 Y SERV6). En la tabla 7-26 muestran en color naranja los indicadores seleccionados en esta etapa.

INDICADOR ÚNICO DE SERVICIO			Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
1	SERV 5	Cumplimiento normativa legal y voluntaria	0,289	0,289
2	SERV 7	Quejas y reclamaciones - Satisfacción del cliente	0,211	0,500
3	SERV 2	Información prestada del servicio	0,189	0,689
4	SERV 4	Salud y seguridad de los servicios	0,133	0,822
5	SERV 8	Protección de datos	0,067	0,889
6	SERV 6	Evaluación Satisfacción cliente	0,056	0,944
7	SERV 9	Acceso al servicio ofrecido al cliente	0,033	0,978
8	SERV 1	Prácticas éticas de marketing	0,022	1,000
9	SERV 3	Prácticas éticas de contratación con clientes	0,000	1,000

Tabla 7-26. Indicadores de servicio seleccionados para la parrilla final. Etapa 6.

Tras el proceso realizado se obtiene una primera parrilla que consta de un total de 40 indicadores, distribuidos de la siguiente forma: 6 indicadores ambientales, 7 indicadores económicos, 23 indicadores sociales y 4 indicadores de servicio.

La tabla 7-27 muestra la relación de indicadores por dimensión de este primer envío.

INDICADORES SELECCIONADOS. ETAPA 6			
DIMENSIÓN AMBIENTAL	DIMENSIÓN ECONÓMICA	DIMENSIÓN SOCIAL	DIMENSIÓN DE SERVICIO
6	7	23	4

Tabla 7-27. Relación de indicadores seleccionados por dimensión de la RSC. Etapa 6.

▪ **SEGUNDO PASO. REVISIÓN Y MEJORA DE INDICADORES**

Una vez realizada la primera selección de indicadores en el primer envío, es importante llevar a cabo una exhaustiva etapa de revisión con tres objetivos principales:

1. Analizar la verdadera adecuación de los indicadores seleccionados con los objetivos perseguidos con el modelo.
2. Evitar posibles repeticiones de indicadores entre las diferentes dimensiones de la responsabilidad social o eliminar algún indicador que se considere que realmente es de aplicación dentro del sector de la logística y el transporte.
3. Integrar varios indicadores en uno sólo, siempre y cuando tengan relación, y de este modo pueda simplificarse lo máximo posible el modelo.

Dada la complejidad de poder llevar a cabo de forma individual la revisión y justificación de los diferentes indicadores en cada dimensión, se llevó a cabo una reunión con el grupo de expertos participantes en el anterior paso, moderada por el investigador. En esta reunión de trabajo conjunta, los diferentes expertos aportaron sus opiniones respecto a la inclusión y adaptación operativa de los indicadores en cada una de las dimensiones de la responsabilidad social.

DIMENSIÓN AMBIENTAL

Tras el análisis llevado a cabo de los indicadores ambientales seleccionados, se llegó a la conclusión de que se adaptaban muy bien a los objetivos perseguidos para el modelo, y no existían repeticiones entre ellos, ni con ningún otro del modelo. El único cambio realizado, fue la denominación del primer indicador por "*Planes de Gestión Transporte/Ambiental*", de tal modo que el indicador mida los planes de gestión respecto a la actividad del transporte llevados a cabo por la empresa para mejorar el medioambiente o disminuir los daños producidos fruto de la actividad de la empresa.

En la tabla 7-28 se muestran las denominaciones finales de los indicadores, así como el nuevo código de cada uno de ellos, para la dimensión ambiental de la RSC.

NUEVO CODIGO	DEFINICIÓN DEL INDICADOR
AMBIENTAL 1	Planes de Gestión Transporte/Ambiental
AMBIENTAL 2	Consumo de energía y mejora de la eficiencia
AMBIENTAL 3	Emisiones CO2
AMBIENTAL 4	Gestión y generación de residuos
AMBIENTAL 5	Impactos ambientales
AMBIENTAL 6	Consumo de recursos y mejora de la eficiencia

Tabla 7-28. Indicadores Principales. Dimensión Ambiental.

DIMENSIÓN ECONÓMICA

Tras el análisis de los siete indicadores económicos seleccionados en la etapa anterior los expertos han propuesto las siguientes modificaciones:

1. El indicador *“Remuneraciones de los empleados”*, se ha eliminado pues se ha considerado que era un indicador que se adapta mejor a la dimensión social de la RSC, de hecho es así como se mide en el Global Reporting Initiative. Por tanto se decidió eliminarlo de esta dimensión y considerarlo en la dimensión social, como se explicará más adelante.
2. Se decidió eliminar los indicadores *“Gastos proveedores-subcontratación”* e *“Inversiones propias y para el servicio público”*, pues los conceptos que miden, se consideran que están englobados dentro del indicador económico *“Impactos socio-económicos generados”* y por tanto, mantenerlos supondría una reiteración innecesaria de indicadores en el modelo final.
3. La tercera modificación realizada fue englobar el indicador *“Nivel de endeudamiento”* con el de *“Ayudas públicas recibidas”*, que no había sido seleccionado en la etapa anterior, pero se consideró que ambos estaban relacionados y que englobar el último le aportaba un valor añadido al modelo.
4. La última modificación ha consistido en incluir un indicador denominado *“Cumplimiento de la normativa legal y voluntaria”*. Dicho indicador aparece en prácticamente todas las dimensiones de la RSC y su medición es fundamental dentro de una gestión socialmente responsable. Por ello se decidió incluirle como indicador de esta medición aunque engloba todos los incumplimientos legales a los que pueda

verse sometida la organización, desde incumplimientos laborales, medioambientales, de prestación del servicio, etc. El hecho de englobar todos los incumplimientos en un mismo indicador hace que su medición y forma de cálculo sea mucho más sencilla y más operativa para las empresas.

Tras estas modificaciones se obtienen un total de cinco indicadores principales para la dimensión económica, cuya definición final y el nuevo código de identificación se muestran en la tabla 7-29.

NUEVO CODIGO	DEFINICIÓN DEL INDICADOR
ECONÓMICO 1	Valor económico e intangible generado
ECONÓMICO 2	Impactos socio-económicos generados
ECONÓMICO 3	Cobertura de programas de beneficios sociales
ECONÓMICO 4	Nivel de endeudamiento y ayudas públicas
ECONÓMICO 5	Cumplimiento de la normativa legal y voluntaria

Tabla 7-29. Indicadores Principales. Dimensión Económica.

DIMENSIÓN SERVICIO

Una vez realizado el análisis de los cuatro indicadores de la dimensión servicio los expertos han propuesto las siguientes modificaciones:

1. Se eliminó el indicador *“Cumplimiento normativa legal y voluntaria”*, debido a que, como se ha explicado anteriormente, esta información se incluye en el indicador *“Económico 5. Cumplimiento de la normativa legal y voluntaria”*.
2. Se decidió eliminar el indicador *“Salud y seguridad de los servicios”* dado que se consideró que no era de aplicación para el sector de la logística y transporte siempre y cuando se cumpliera la normativa legal.

Tras estas modificaciones la dimensión de servicio, se reduce a dos indicadores, cuya definición final y nuevo código de identificación se muestran en la tabla 7-30.

NUEVO CÓDIGO	DEFINICIÓN DEL INDICADOR
SERVICIO 1	Quejas y reclamaciones - Satisfacción del cliente
SERVICIO 2	Información prestada del servicio

Tabla 7-30. Indicadores Principales. Dimensión de Servicio al Cliente.

DIMENSIÓN SOCIAL

Finalmente se llevó a cabo el análisis de los indicadores de la dimensión social proponiendo los expertos las siguientes modificaciones:

1. Se unieron los indicadores *“Contribuciones en proyectos sociales”* y *“Participación activa en la comunidad”* reduciéndolos a un solo indicador, debido a que ambos indicadores se complementan, y se consigue con la unión reducir el número de indicadores y simplificar el modelo.
2. Con el mismo objetivo de simplificación del modelo, se unieron los indicadores *“Empleabilidad de mujeres que trabajan en la empresa”*, *“Compromiso con la discapacidad”* y *“Porcentaje de cargos de mando ocupados por personas con riesgo de exclusión laboral (igualdad de oportunidades)”*, sustituyéndolos por un solo indicador denominado *“Igualdad de oportunidades, diversidad y compromiso con la discapacidad”*. Este indicador es mucho más genérico y engloba de una manera más amplia los mismos conceptos de igualdad de oportunidades.
3. Se ha eliminado el indicador *“Generación de riqueza e ingresos en la sociedad o impacto económicos en la misma”*, por considerar que se solapaba con el indicador *“Económico 2-Impactos socio-económicos generados”*.
4. Se ha eliminado el indicador *“Flexibilidad”*, al unirlo con otros dos indicadores del modelo formando un único indicador denominado *“Remuneración, flexibilidad y beneficios sociales para empleados”*.
5. Se ha eliminado el indicador *“Política de promoción interna”* al juntarlo con otros indicadores y formar uno único llamado *“Capacitación, desarrollo profesional y política de promoción interna”*. La razón de estas uniones de indicadores se debe a que

contemplan materias de la RSC similares o complementarias y su integración en un único indicador principal hace que se simplifique notablemente el modelo.

6. Se han unido los indicadores *“Diálogo con los grupos de interés (Stakeholders)”* y *“Transparencia y reporting”*, con el fin de reducir el número de indicadores y dado que ambos contemplan conceptos de la RSC complementarios.
7. Se ha eliminado el indicador, *“Existencia y ejecución de códigos éticos”* al contemplarse su medición dentro del indicador social *“Gobernanza Corporativa”*.
8. Finalmente se ha realizado una reordenación de los indicadores sociales, dividiéndolos en tres grupos, que contemplan los tres aspectos fundamentales de la dimensión social de la RSC, que son el aspecto laboral, la gobernanza de la organización y por último la relación con la comunidad. Esta división está contemplada en el Global Reporting Initiative (GRI). La razón fundamental de esta división ha sido alinear las dimensiones contempladas en este modelo con las que realiza el GRI y al mismo tiempo lograr grupos más equilibrados en cuanto al número de indicadores y hacer más manejable e intuitivo el modelo.

A continuación, se muestran las denominaciones y el código final de identificación de todos los indicadores de la dimensión social, clasificados en Social-Laboral (tabla 7-31), Social-Gobernanza (tabla 7-32) y Social-Comunidad (tabla 7-33).

NUEVO CODIGO	DEFINICIÓN DEL INDICADOR
SOCIAL-LABORAL 1	Número de empleados/as al final del periodo. Rotación de personal
SOCIAL-LABORAL 2	Políticas éticas de contratación. Atracción de talento.
SOCIAL-LABORAL 3	Seguridad y salud en el trabajo
SOCIAL-LABORAL 4	Remuneración, flexibilidad y beneficios sociales para empleados
SOCIAL-LABORAL 5	Capacitación, desarrollo profesional y política de promoción interna
SOCIAL-LABORAL 6	Satisfacción de las personas y tasa de absentismo
SOCIAL-LABORAL 7	Respecto a la libertad sindical, negociación colectiva y representación interna de los trabajadores.
SOCIAL-LABORAL 8	Igualdad de oportunidades, diversidad y compromiso con la discapacidad.
SOCIAL-LABORAL 9	Políticas de no discriminación e incidentes discriminatorios ocurridos.

Tabla 7-31. Indicadores Principales. Dimensión Social-Laboral.

NUEVO CODIGO	DEFINICIÓN DEL INDICADOR
SOCIAL-GOBERNANZA 10	Gobernanza Corporativa
SOCIAL-GOBERNANZA 11	Diálogo con los grupos de interés (Stakeholders), transparencia y reporting
SOCIAL-GOBERNANZA 12	Prácticas contra la corrupción
SOCIAL-GOBERNANZA 13	Proyección de RSE a clientes y proveedores

Tabla 7-32. Indicadores Principales. Dimensión Social-Gobernanza.

NUEVO CODIGO	DEFINICIÓN DEL INDICADOR
SOCIAL-COMUNIDAD 14	Situación de riesgo para los derechos humanos
SOCIAL-COMUNIDAD 15	Contribuciones en proyectos sociales y participación activa en la comunidad

Tabla 7-33. Indicadores Principales. Dimensión Social-Comunidad.

▪ **TERCER PASO. VALIDACIÓN DEL MODELO FINAL DE INDICADORES**

En esta última etapa correspondiente al proceso de diseño y definición del Modelo de Indicadores de RSE para el sector de la logística y el transporte, el investigador ha enviado al grupo de expertos las conclusiones de la reunión conjunta del paso anterior con el objeto de verificar que cada una de las objeciones y propuestas sugeridas han sido tenidas en cuenta.

De este modo se han obtenido un total de 28 indicadores principales que conformarán la parrilla final. Se ha logrado, por tanto, reducir el modelo de los 40 indicadores iniciales a 28, a través de la unión de indicadores cuya medición se complementaba, o mediante la eliminación de indicadores que podían repetirse o que el grupo de expertos consideró que su medición no era de aplicación para el sector de la logística y el transporte.

La figura 7-5 muestra el modelo final y la tabla 7-34 la distribución de dichos indicadores por dimensión de la responsabilidad social.

AMBIENTAL 1	Planes de Gestión Transporte/Ambiental	SOCIAL-LABORAL 1	Número de empleados/as al final del periodo. Rotación de personal
AMBIENTAL 2	Consumo de energía y mejora de la eficiencia	SOCIAL-LABORAL 2	Políticas éticas de contratación. Atracción de talento.
AMBIENTAL 3	Emisiones CO2	SOCIAL-LABORAL 3	Seguridad y salud en el trabajo
AMBIENTAL 4	Gestión y generación de residuos	SOCIAL-LABORAL 4	Remuneración, flexibilidad y beneficios sociales para empleados
AMBIENTAL 5	Impactos ambientales	SOCIAL-LABORAL 5	Capacitación, desarrollo profesional y política de promoción interna
AMBIENTAL 6	Consumo de recursos y mejora de la eficiencia	SOCIAL-LABORAL 6	Satisfacción de las personas y tasa de absentismo
ECONÓMICO 1	Valor económico e intangible generado	SOCIAL-LABORAL 7	Respecto a la libertad sindical, negociación colectiva y representación interna de los trabajadores.
ECONÓMICO 2	Impactos socio-económicos generados	SOCIAL-LABORAL 8	Igualdad de oportunidades, diversidad y compromiso con la discapacidad.
ECONÓMICO 3	Cobertura de programas de beneficios sociales	SOCIAL-LABORAL 9	Políticas de no discriminación e incidentes discriminatorios ocurridos
ECONÓMICO 4	Nivel de endeudamiento y ayudas públicas	SOCIAL- GOBERNANZA 10	Gobernanza Corporativa
ECONÓMICO 5	Cumplimiento de la normativa legal y voluntaria	SOCIAL- GOBERNANZA 11	Diálogo con los grupos de interés (Stakeholders), transparencia y reporting
SERVICIO 1	Quejas y reclamaciones - Satisfacción del cliente	SOCIAL- GOBERNANZA 12	Prácticas contra la corrupción
SERVICIO 2	Información prestada del servicio	SOCIAL- GOBERNANZA 13	Proyección de RSE a clientes y proveedores
		SOCIAL- COMUNIDAD 14	Situación de riesgo para los derechos humanos
		SOCIAL- COMUNIDAD 15	Contribuciones en proyectos sociales y participación activa en la comunidad

Figura 7-5. Modelo de Indicadores de RSC para el sector de la logística y el transporte.

INDICADORES PRINCIPALES. MODELO RSC PARA EL SECTOR DE LA LOGÍSTICA Y EL TRANSPORTE					
DIMENSIÓN AMBIENTAL	DIMENSIÓN ECONÓMICA	DIMENSIÓN DE SERVICIO	DIMENSIÓN SOCIAL LABORAL	DIMENSIÓN SOCIAL GOBERNANZA	DIMENSIÓN SOCIAL COMUNIDAD
6	5	2	9	4	2

Tabla 7-34. Relación de indicadores por dimensión de la RSC. Modelo para la Logística y el Transporte.

3 FASE 2. DISEÑO Y DESARROLLO DE LAS FICHAS DE INDICADORES.

Partiendo de la parrilla final de indicadores, desarrollada anteriormente, en esta segunda fase se ha procedido al análisis detallado de cada uno de ellos, diseñando una ficha individual para cada indicador, que se utilizará como herramienta clave para que las empresas puedan implantarlos en su organización de una manera sencilla y operativa.

Para el diseño de la ficha de indicadores se ha tomado como referencia la norma UNE 66175:2003 Guía para la implantación de sistemas de indicadores. La norma establece los conceptos que pueden considerarse a la hora de seleccionar y definir el alcance o modo de cálculo. Un indicador no debe dar lugar a interpretaciones diferentes, por ello para conseguir este objetivo, se han diseñado estas fichas de indicadores. Los conceptos que incluye la ficha son:

1. Denominación del indicador.
2. Código del indicador (establecidos en la etapa 6).
3. Referencia con el Global Reporting Initiative (GRI). Lo que facilitará la redacción de memorias de sostenibilidad y su auditoría.
4. Dimensión de la responsabilidad social a la que pertenece el indicador (ambiental, económica, social o de servicio).
5. Definición del indicador.
6. Alcance del indicador.
7. Forma de cálculo.
8. Fuentes de información de los datos necesarios para el cálculo y control del indicador.
9. Tendencia deseable para el indicador (aumento o disminución).
10. Definición de los responsables de la gestión del indicador.
11. Periodicidad en la medición del indicador.
12. Evolución del indicador (puede presentarse en modo de gráficos).

13. Objetivos marcados por la organización en cuanto al indicador.
14. Otras observaciones que se requieran para la correcta gestión del indicador.

En el *Anexo II. Fichas de Indicadores*, pueden verse cada una de las fichas diseñadas para los 28 indicadores principales que componen el modelo final.

Es importante tener en cuenta que a la hora de diseñar la ficha de cada indicador, se han tenido muy presentes las verdaderas necesidades del sector de la logística y el transporte. La definición de las mismas es lo que aporta el verdadero valor añadido a este modelo y lo adapta al sector, puesto que el proceso de estudio y diseño anterior, puede ser común para otros sectores de tipo industrial o del sector servicios.

La única referencia hasta ahora en este sentido, es la utilización en el estudio, de la versión piloto del suplemento al GRI para el sector de la logística y el transporte. Sin embargo, ha sido en esta fase de análisis y desarrollo de cada indicador, donde se ha realizado la verdadera adaptación a las necesidades del sector.

Por otro lado, como se ha citado anteriormente, los indicadores principales del modelo, engloban áreas de gestión muy amplias, en algunos casos. Por ello, a la hora de definir las fichas, muchos de los indicadores principales se han subdividido en indicadores secundarios que permiten concretar más el concepto de medición. La tabla 7-35 muestra la relación de indicadores secundarios definidos en las fichas, con su correspondiente código de identificación. La definición exacta de los indicadores secundarios puede verse en cada una de las fichas de los indicadores principales (ver *Anexo II. Fichas de Indicadores*).

INDICADORES PRINCIPALES		INDICADORES SECUNDARIOS
ECONÓMICO 1	Valor económico e intangible generado.	ECONÓMICO 1.1.
		ECONÓMICO 1.2.
ECONÓMICO 2	Impactos socio-económicos generados.	ECONÓMICO 2.1.
		ECONÓMICO 2.2.
ECONÓMICO 3	Cobertura de programas de beneficios sociales.	ECONÓMICO 3.1.
		ECONÓMICO 3.2.
ECONÓMICO 4	Nivel de endeudamiento y Ayudas Públicas	ECONÓMICO 4.1.
		ECONÓMICO 4.2.
ECONÓMICO 5	Cumplimiento de la normativa legal y voluntaria	ECONÓMICO 5.1.
		ECONÓMICO 5.2.
		ECONÓMICO 5.3.
		ECONÓMICO 5.4.
AMBIENTAL 1	Planes de Gestión Transporte/Ambiental	AMBIENTAL 1
AMBIENTAL 2	Consumo de energía y mejora de la eficiencia	AMBIENTAL 2.1.
		AMBIENTAL 2.2.
		AMBIENTAL 2.3.
AMBIENTAL 3	Emisiones de CO2	AMBIENTAL 3.1.
		AMBIENTAL 3.2.
AMBIENTAL 4	Gestión y generación de residuos	AMBIENTAL 4.1.
		AMBIENTAL 4.2.
AMBIENTAL 5	Impactos ambientales	AMBIENTAL 5
AMBIENTAL 6	Consumo de recursos y mejora de la eficiencia	AMBIENTAL 6.1.
		AMBIENTAL 6.2.
SERVICIO 1	Quejas y reclamaciones - Satisfacción del cliente	SERVICIO 1.1.
		SERVICIO 1.2.
		SERVICIO 1.3.
SERVICIO 2	Información prestada del servicio	SERVICIO 2.1.
		SERVICIO 2.2.
SOCIAL-LABORAL 1	Número de empleados/as al final del periodo. Rotación del personal	SOCIAL-LABORAL 1.1.
		SOCIAL-LABORAL 1.2.
SOCIAL-LABORAL 2	Políticas éticas de contratación. Atracción del talento.	SOCIAL-LABORAL 2
SOCIAL-LABORAL 3	Salud y seguridad en el trabajo.	SOCIAL-LABORAL 3.1.
		SOCIAL-LABORAL 3.2.
SOCIAL-LABORAL 4	Remuneración, flexibilidad y beneficios sociales para empleados.	SOCIAL-LABORAL 4.1.
		SOCIAL-LABORAL 4.2.
SOCIAL-LABORAL 5	Capacitación, desarrollo profesional y política de promoción interna.	SOCIAL-LABORAL 5.1.
		SOCIAL-LABORAL 5.2.

SOCIAL-LABORAL 6	Satisfacción de las personas y tasa de absentismo.	SOCIAL-LABORAL 6.1.
		SOCIAL-LABORAL 6.2.
SOCIAL-LABORAL 7	Respeto a la libertad sindical, negociación colectiva y representación interna de los trabajadores.	SOCIAL-LABORAL 7
SOCIAL-LABORAL 8	Igualdad de oportunidades, diversidad y compromiso con la discapacidad.	SOCIAL-LABORAL 8.1.
		SOCIAL-LABORAL 8.2.
SOCIAL-LABORAL 9	Políticas de no discriminación e incidentes discriminatorios ocurridos.	SOCIAL-LABORAL 9.1.
		SOCIAL-LABORAL 9.2.
SOCIAL-GOBERNANZA 10	Gobernanza corporativa.	SOCIAL-GOBERNANZA 10.1.
		SOCIAL-GOBERNANZA 10.2.
SOCIAL-GOBERNANZA 11	Diálogo con los grupos de interés (stakeholders), transparencia y reporting.	SOCIAL-GOBERNANZA 11
SOCIAL-GOBERNANZA 12	Prácticas contra la corrupción.	SOCIAL-GOBERNANZA 12.1.
		SOCIAL-GOBERNANZA 12.2.
SOCIAL-GOBERNANZA 13	Proyección de RSE a clientes y proveedores.	SOCIAL-GOBERNANZA 13.1.
		SOCIAL-GOBERNANZA 13.2.
SOCIAL-COMUNIDAD 14	Situación de riesgo para los Derechos Humanos.	SOCIAL-COMUNIDAD 14
SOCIAL-COMUNIDAD 15	Contribuciones en proyectos sociales y participación activa en la comunidad.	SOCIAL-COMUNIDAD 15.1.
		SOCIAL-COMUNIDAD 15.2.

Tabla 7-35. Relación de indicadores secundarios. Modelo de RSC para la logística y el transporte.

En definitiva, estas fichas, suponen un documento de gran valor añadido para las organizaciones, ya que ayudan a las empresas a entender el modelo, el sentido de cada indicador y las buenas prácticas o políticas que progresivamente pueden ir implantando, para alcanzar cada vez una gestión interna más socialmente responsable con los grupos de interés.

Por último, se ha realizado en esta fase, un anexo complementario al modelo, que se trata de una matriz de relaciones entre los indicadores principales del modelo de RSC para la logística y el transporte y los indicadores del Global Reporting Initiative. La misión de esta matriz es ayudar a las empresas a elaborar sus memorias o informes de sostenibilidad en función de las pautas que marca el Global Reporting Initiative. Con dicha matriz pueden localizar de una manera rápida y fácil donde está contenida la información de los indicadores que requiere el GRI, en el modelo propio de RSC para el sector de la logística y el transporte. Dicha matriz

puede verse en el *Anexo III. Matriz relacional de indicadores de RSC para la logística y el transporte con el Global Reporting Initiative*.

4 FASE 3. DISEÑO Y DESARROLLO DEL SISTEMA DE AUTOEVALUACIÓN EN RSC.

Para finalizar el diseño del modelo de indicadores para el sector de la logística y el transporte, se hace necesario crear un sistema de autoevaluación, de tal modo que las organizaciones puedan realizar su propio diagnóstico sobre el estado en el que se encuentra su sistema de gestión en relación a la responsabilidad social corporativa.

Al igual que ocurre en otros sistemas de gestión, como el de gestión de la calidad, medio ambiente o sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, para implantar un sistemas de gestión de la responsabilidad social corporativa es necesario seguir el ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) o ciclo de Deming. Los indicadores de RSC diseñados en esta tesis, serán una herramienta fundamental a la hora medir los resultados logrados fruto de una gestión socialmente responsable. Por otro lado, a la hora de planificar objetivos de mejora continua, el primer paso es diagnosticar el estado en el que se encuentra la organización respecto a la RSC, y para ello es importante que la empresa pueda realizar un autodiagnóstico de la gestión o medición que hace de cada uno de los indicadores planteados en este modelo.

La idea básica ha sido la creación de un método que permita a las empresas, de una forma rápida y sencilla, valorar el estado o la situación en la que se encuentra su gestión interna respecto a los indicadores de RSC planteados en este modelo. Obtener una valoración final de la RSC permitirá a las organizaciones poder establecer objetivos de mejora, y observar en ciclos futuros si se ha producido avances significativos o no.

4.1 SISTEMA DE PUNTUACIONES

El sistema de puntuación o de valoración planteado, va en un rango de 0 a 3 puntos, siendo 0 la peor valoración dada y 3 puntos la mejor posible.

Cada entidad valorará cada uno de los indicadores del modelo con una puntuación de 0 a 3, en función del grado de implantación del indicador en su sistema de gestión interna. La tabla 7-36

explica detalladamente los criterios de valoración correspondientes a cada una de las puntuaciones posibles.

TABLA DE PUNTUACIÓN	
0	<ul style="list-style-type: none"> - El indicador no está siendo contemplado o medido. - No existen evidencias de que se tengan implantadas ninguna política, proceso o se realice alguna buena práctica relacionadas con lo expuesto en la ficha correspondiente.
1	<ul style="list-style-type: none"> - Existen datos anecdóticos de medición del indicador. - Existen evidencias de que se implantan algunas políticas, procesos o buenas prácticas relacionadas con el indicador concreto.
2	<ul style="list-style-type: none"> - Se observan avances sistemáticos en la medición del indicador y evidencias de haber emprendido acciones de mejora como consecuencia de su análisis. - Existen evidencias de la implantación de bastantes políticas, procesos o buenas prácticas relacionadas con el indicador concreto. - Existen resultados del cumplimiento de los objetivos inicialmente marcados para el indicador concreto.
3	<ul style="list-style-type: none"> - Existen evidencias de haber emprendido acciones de mejora como consecuencia del análisis de los indicadores medidos durante diversos periodos, logrando mejoras en los resultados como consecuencia de ello. - Existen evidencias de la implantación de una importante cantidad de políticas, procesos o buenas prácticas relacionadas con el indicador concreto. - Se observan tendencias positivas en los resultados del indicador durante al menos tres años.

Tabla 7-36. Criterios de valoración de los indicadores. Modelo de RSC para el sector de la logística y el transporte.

Es importante tener en cuenta que a la hora de realizar una primera valoración de las empresas para poder probar el modelo, se acepta el hecho de que se haya trabajado con indicadores parecidos de otros modelos o indicadores propios de la organización que en esencia midan lo mismo que marca cada uno de los indicadores principales, aunque su formulación no sea idéntica a la que se muestra en la correspondiente ficha del indicador. Si no fuera así la primera vez solo podría dar 0 o 1.

El modo de puntuación está basado en diferentes sistemas o modelos de gestión, destacando principalmente, el modelo EFQM 2003 (European Foundation for Quality Management, 2003),

que contiene también un sistema de puntuación para valorar el grado de excelencia en gestión que dispone la organización en comparación con el modelo.

A pesar de que esta valoración es subjetiva, y es otorgada por la propia empresa, la puntuación final permite tener una orientación del estado en el que se encuentra la organización respecto a la responsabilidad social, y poder identificar sus puntos fuertes o áreas de mejora, para así establecer objetivos de mejora continua.

4.2 FACTORES DE PONDERACIÓN DE LOS INDICADORES PARA LA PUNTUACIÓN FINAL

Por último, para obtener la puntuación final del estado de la RSC dentro de la gestión de la organización, habiendo realizado la autoevaluación, es necesario ponderar la puntuación de cada uno de los indicadores.

En este caso se ha considerado que el valor de cada uno de los indicadores principales va a tener un mismo porcentaje de puntuación total sobre la puntuación final. De este modo, dado que el modelo contiene un total de 28 indicadores principales, cada uno de ellos supondrá el 3,57% sobre la puntuación final.

Así mismo, la diferencia en el número de indicadores que contiene cada una de las dimensiones de la responsabilidad social, que componen el presente modelo, hará que el porcentaje de peso de cada una de ellas en la puntuación final sea diferente (ver tabla 7-37).

	MODELO RSC PARA EL SECTOR DE LA LOGÍSTICA Y EL TRANSPORTE					
	DIMENSIÓN AMBIENTAL	DIMENSIÓN ECONÓMICA	DIMENSIÓN DE SERVICIO	DIMENSIÓN SOCIAL	DIMENSIÓN SOCIAL	DIMENSIÓN SOCIAL
				LABORAL	GOBERNANZA	COMUNIDAD
Nº indicadores	6	5	2	9	4	2
Porcentaje de peso	21,43%	17,86%	7,14%	32,14%	14,28%	7,14%

Tabla 7-37. Peso específico de cada una de las dimensiones del modelo de indicadores de RSC.

En el Anexo IV. Método de Autoevaluación del Modelo de Indicadores de RSC para el sector de la Logística y el Transporte, puede verse la ponderación igualitaria para cada uno de los indicadores, tanto principales como secundarios (de uso para el evaluador). En función de esta

ponderación, la organización tiene a su disposición una valoración final entre 0 y 3 puntos, tanto desagregada por dimensiones de la RSC, como una valoración global de toda la gestión de la empresa.

4.3 MODELO DE INDICADORES DE RSC DENTRO DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

El objetivo de todos los modernos sistemas de gestión empresariales es poder integrarse junto con el resto de sistemas de gestión que tenga implantados la empresa (sistemas de gestión medioambiental, de calidad, o de seguridad y salud en el trabajo) (Fernández Hatre, 2004) (Mellado, 2006) (Vintró, 2011)

El modelo de RSC para el sector de la logística y el transporte, contiene toda una serie de indicadores que pueden omitirse siempre que se tenga implantado un sistema de gestión concreto, pues dicho modelo exige su medición. A continuación se muestra la equivalencia o alineación de indicadores con otros sistemas de gestión muy extendidos entre las empresas del sector (tablas 7-38, 7-39 y 7-40).

MODELO DE GESTIÓN	INDICADOR INTEGRABLE
ISO 14001:2004	AMBIENTAL 4. Gestión y generación de residuos
	AMBIENTAL 5. Impactos ambientales
EMAS II (Unión Europea)	AMBIENTAL 5. Impactos ambientales
UNE-EN 16001:2010	AMBIENTAL 2. Consumo de energía y mejora de la eficacia (INDICADOR AMBIENTAL 2.1.).
KIOTO	AMBIENTAL 3. Emisiones de CO2

Tabla 7-38. Integración de indicadores de RSC con sistemas de gestión de la dimensión medioambientales.

MODELO DE GESTIÓN	INDICADOR INTEGRABLE
ISO 9001:2008	SERVICIO 1. Quejas y reclamaciones. Satisfacción del cliente.
	SERVICIO 2. Información prestada del servicio (INDICADOR SERVICIO 2.1.).

Tabla 7-39. Integración de indicadores de RSC con sistemas de gestión de la dimensión servicio.

MODELO DE GESTIÓN	INDICADOR INTEGRABLE
OHSAS 18001:2007	SOCIAL-LABORAL 3. Salud y seguridad en el trabajo.

Tabla 7-40. Integración de indicadores de RSC con sistemas de gestión de la dimensión social-laboral.

El objetivo que debería perseguirse es tender hacia un Sistema Integrado de Gestión donde estén incluidos los indicadores relativos a la gestión responsable de la empresa de un modo integrado.

4.4 SISTEMA FINAL DE AUTOEVALUACIÓN DEL ESTADO DE LA RSC EN LAS EMPRESAS

Una vez establecido el sistema de puntuaciones para la autoevaluación del modelo y establecidos también los factores de ponderación de cada uno de los indicadores para obtener la puntuación final, queda finalizado el sistema de autoevaluación.

En el *Anexo IV. Método de Autoevaluación del Modelo de Indicadores de RSC para el sector de la Logística y el Transporte*, pueden verse detalladas las fichas de evaluación del modelo que las organizaciones utilizarán para realizar el diagnóstico correspondiente. Las fichas contienen todos los indicadores principales y secundarios del modelo, divididos por dimensiones de la responsabilidad social, contienen también los factores de ponderación correspondientes.

Las fichas de autoevaluación contienen, para cada uno de los indicadores, tanto principales como secundarios, dos casillas. Una corresponde al valor del indicador obtenido por la organización, en el periodo de medición correspondiente, si es que está llevando a cabo dicha medición en su sistema de gestión interna. La otra casilla sería la de puntuación, donde la organización debe introducir el valor de 0 a 3 puntos que considere se adapta mejor a la situación de la entidad respecto a la RSC, según los criterios de valoración citados anteriormente.

Los pasos a seguir por las entidades para realizar el autodiagnóstico en RSC serían:

- **PRIMER PASO:** realizar una lectura de las 28 fichas del modelo. Las fichas serán una referencia de consulta para las empresas en el proceso de aplicación y autoevaluación.

- **SEGUNDO PASO:** medición de los indicadores y su valoración. En las fichas de valoración aparecen, los indicadores clasificados en función de la dimensión de la RSC a la que pertenecen. En la columna **“VALOR”**, las organizaciones pueden introducir el valor del indicador obtenido en ese periodo de medición para poder realizar un seguimiento de la evolución del mismo, no obstante esto es opcional.
- **TERCER PASO:** En la columna **“PUNTUACIÓN”** la empresa deberá valorar, de 0 a 3 puntos, cómo se encuentra la gestión de dicho indicador en su organización.

Este sistema de autodiagnóstico del estado de la RSC en las empresas del sector de la logística y el transporte, a través de un sistema claro de puntuación, es un punto fuertemente innovador de la presente tesis, ya que no existen modelos de valoración similares en los sistemas de indicadores actualmente conocidos y basados en las necesidades específicas de este sector concreto.

Con esta fase finaliza el proceso de diseño y definición del “Modelo de indicadores de RSE para el sector de la logística y el transporte”. Como se ha dicho anteriormente, la siguiente etapa consistirá en probar la aplicabilidad del modelo en diferentes empresas dedicadas a las actividades del sector de la logística y transporte, o incluso en empresas, que aunque su actividad de negocio principal sea otra, dispongan de servicios de logística y transporte propios.

CAPÍTULO 8

APLICABILIDAD DEL MODELO DE INDICADORES DE RSC PARA EL SECTOR DE LA LOGÍSTICA Y EL TRANSPORTE

CAPÍTULO 8. APLICABILIDAD DEL MODELO DE INDICADORES DE RSC PARA EL SECTOR DE LA LOGÍSTICA Y EL TRANSPORTE

1 INTRODUCCIÓN

Con el objeto de comprobar la aplicabilidad en las empresas del sector de la logística y transporte de los indicadores planteados y del modelo de autoevaluación desarrollado en el capítulo anterior, se ha enviado dicho modelo a una muestra representativa de organizaciones relacionadas con el sector, así como a organizaciones con una amplia experiencia en sistemas de gestión de la responsabilidad social corporativa.

El proceso seguido para contactar con las empresas ha constado de dos fases:

1. En una primera fase se optó por contactar con las organizaciones vía correo electrónico. Se seleccionó, inicialmente, una muestra de 78 empresas de logística y transporte de la Comunidad de Castilla y León (pertenecientes a la Asociación CyLoG), enviándolas el modelo para que realizasen una autoevaluación inicial y colaborasen en un proceso de crítica y sugerencias al modelo. Sin embargo la respuesta recibida no fue la esperada en un primer momento, ya que una importante mayoría de empresas no colaboraron en el proceso con la implicación esperada (*Ver Anexo V. Protocolo de envío del modelo de indicadores a las empresas. Fichas y Autoevaluación*).
2. En una segunda fase, se optó por seleccionar a un grupo más reducido de organizaciones, siguiendo unos criterios:
 - La influencia en el sector.
 - Su conocimiento del mismo.
 - Mantener una diversidad de entidades que sirviese como muestra de todo el sector.

Una vez seleccionado esté reducido grupo de organizaciones, el proceso seguido fue la fijación de visitas con los responsables de los sistemas de gestión de las diferentes entidades para:

1. Analizar la aplicabilidad de los indicadores en base a la experiencia de los expertos de dichas organizaciones, a través de una encuesta diseñada a tal efecto.
2. En el subconjunto de empresas, realizar la autoevaluación de los indicadores en base a la información y documentación archivada en sus sistemas de gestión.

En algunos casos se ha necesitado realizar diversas visitas, y en otros casos, se ha realizado una sola, dependiendo del nivel de conocimiento que cada organización disponía de la gestión basada en indicadores o de las áreas de la Responsabilidad Social. Es importante indicar que toda la información aportada en esta tesis, se ha codificado por ser confidencial, e incluso en algunas empresas no se han evaluado determinados indicadores, por reticencias de los responsables a facilitar dichos datos.

2 DESCRIPCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES CONSULTADAS

A la hora de llevar a cabo el proceso de aplicabilidad del modelo, se han buscado organizaciones que estuviesen englobadas en alguna de las siguientes categorías:

1. Grandes empresas de logística y transporte.
2. Pequeñas y medianas empresas (PYMES) de logística y transporte.
3. Organizaciones relacionadas con el sector o con la responsabilidad social corporativa.
4. Consultoras vinculadas con el sector de la logística y el transporte y la responsabilidad social.
5. Otras empresas, cuya actividad principal no es la logística y el transporte pero tienen servicios propios y pueden aportar información valiosa respecto al modelo.

En este apartado se describen las características más importantes, relacionadas con la RSC, de las organizaciones (ver tabla 8-1) que han colaborado en esta etapa.

CATEGORIA	EMPRESAS						
Grandes empresas	MRW	SEUR	Autoridad Portuaria de Gijón	Patinter			
PYMES	Gupost (Grupo Lince)	ADA (Euroada)	Cemetrans	Martínez Marcos	Autobuses Ángel Herrera	MaxBer	Carretillas Mayor
Otras empresas	Grupo Norte	Collosa	Grupo Siro				
Consultoras y Certificadoras de logística y transporte	SGS	1A Consultores	MRT Consultores				
Organizaciones expertas en logística y transporte y RSE	Red CyLog	Forética	AENOR				

Tabla 8-1. Relación de organizaciones consultadas.

2.1 GRANDES EMPRESAS DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE

El primer grupo consultado se refiere a grandes empresas del sector de la logística y el transporte. El objetivo es poder valorar la aplicabilidad del modelo en grandes compañías multinacionales, con más de 250 trabajadores, para ver hasta qué punto el modelo diseñado se adapta a las necesidades de dicho grupo de empresas, o qué mejoras podrían añadirse al modelo.

Así mismo, se ha pretendido obtener una visión general del estado de la responsabilidad social y su gestión entre las grandes compañías de logística y transporte, cuáles son sus puntos fuertes y áreas de mejora.

Con el fin de obtener unas conclusiones lo más fiables posible y cercanas a la realidad, se ha intentado elegir una muestra de grandes empresas que representasen diferentes áreas de la logística y el transporte, así como empresas de diferente naturaleza y entidad social.

De este modo se han elegido, en primer lugar, dos empresas de paquetería y envíos urgentes (MRW y SEUR). Dichas empresas representan una parte importante de la logística al considerar

todos los modos de transporte y la gestión de empresas franquiciadoras con importantes plataformas logísticas y centros periféricos de reparto de envíos.

En segundo lugar se ha seleccionado la AUTORIDAD PORTUARIA DE GIJÓN (Puerto de Gijón), ya que representa las características de transporte marítimo y centros logísticos de gestión de mercancías. Además la Autoridad Portuaria de Gijón es una empresa de gestión pública, lo que la diferencia en algunos aspectos de gestión frente a las compañías privadas.

Por último, se ha probado el modelo en la empresa PATINTER, como representante internacional de transporte, siendo una de las empresas líderes en Europa del transporte de mercancías por carretera.

2.1.1 MRW (www.mrw.es)

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

MRW se creó en 1977, desde entonces ha logrado un importante desarrollo a partir de su actividad principal, el transporte urgente de mercancías, y creando nuevas prestaciones y servicios para satisfacer las necesidades del cliente. Importante destacar que más del 1% de su facturación se destina a Acción Social, a través de sus Servicios especiales.

La facturación en 2010 fue de 563.000.000 euros.

Es la primera empresa del sector del transporte urgente en España con más de 1300 oficinas en régimen de Franquicia, repartidas en Andorra, España, Gibraltar, Portugal y Venezuela conformando un grupo humano que supera las 13.000 personas.

Dispone de más de 3000 vehículos y 4 aviones.

RECONOCIMIENTOS Y BUENAS PRÁCTICAS EN RSE

MRW ha conseguido una gran cantidad de premios y reconocimientos fruto de su política y compromiso con la gestión ética y socialmente responsable. Destacando, en los últimos dos años, los siguientes.

1. Primera empresa española en lograr el certificado EFR de Empresa Familiarmente Responsable.
2. Memorias anuales de sostenibilidad certificadas según los criterios del GRI.
3. Premio Telefónica Ability Awards 2011 por su labor de reclutamiento y selección al valorar a las personas por su capacidad, esfuerzo y compromiso, obviando cualquier juicio o discriminación.
4. Premio E-commerce Awards España 2011 al mejor proveedor español de e-logística por su protagonismo en el sector del comercio electrónico.
5. Premio a la Igualdad FIC 2010 MRW a la empresa más inclusiva en Extremadura (2010).
6. La Fundación Step by Step, centro de rehabilitación para lesionados medulares, premia la apuesta de MRW por su RSC (2010).
7. Premio de la Fundación Seres a la Innovación y el compromiso social (2010).
8. Premio de la Fundación Alares a la Conciliación de la vida familiar y laboral (2009).
9. Reconocimiento de la asociación Aldees Infantils SOS de Cataluña, por su solidaridad (2009).
10. Premio Capital en Femenino (2009) por fomentar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
11. Premio PRODIS 2008 otorgado por el Comité de Representantes de Personas con Discapacidad de la Comunidad de Madrid (CERMI-Comunidad de Madrid).

MRW cuenta con una importante reputación corporativa. Muestra de ello es que desde hace 5 ediciones, la empresa y su presidente aparecen en el informe MERCO como una de las 25 empresas y empresarios con mejor Reputación Corporativa.

2.1.2 SEUR (www.seur.com)

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

SEUR, lleva realizando su actividad de paquetería y transporte urgente desde 1942, cuando realizó el primer envío entre Madrid y Barcelona.

Desde entonces, la compañía se ha convertido en un referente gracias a su cuidado trato y a su estrategia de innovación en el desarrollo de nuevos servicios y soluciones tecnológicas

avanzadas que se orientan a ofrecer a los clientes una amplia gama de servicios personalizados, eficientes y de calidad.

La facturación en 2010 fue de 568.000.000 euros.

Cuenta con un equipo de 7000 profesionales para atender a más de 1.200.000 clientes que confían en la marca Secur. La compañía opera en más de 230 países a través de su socio estratégico GeoPost.

Tiene una flota de 3700 vehículos de entre los que destaca su flota ecológica.

RECONOCIMIENTOS Y BUENAS PRÁCTICAS EN RSE

- Memoria de RSC 2010 siguiendo la política de transparencia y buen gobierno de la empresa y apostando por la movilidad sostenible.
- Desarrollo de políticas de conciliación, salud y seguridad en el trabajo y desarrollo profesional.
- Uso eficiente de recursos y políticas de movilidad sostenible.
- Crea la Fundación SEUR en 2004 para la promoción de la acción social de la empresa.
- Tiene el reconocimiento del Sello de Excelencia nivel oro en 2007.
- Obtiene la triple certificación de AENOR por su sistema de Gestión Integrado y de Excelencia Empresarial en sus Servicios Internacionales en 2011.

2.1.3 Autoridad Portuaria de Gijón (www.puertoqijon.es)

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La construcción del puerto de El Musel (Gijón) es fruto del impulso industrializador desarrollado a partir del segundo cuarto del siglo XIX en Asturias, basado en la siderurgia y esencialmente en la explotación de la hulla en las cuencas centrales de la región.

La Autoridad Portuaria de Gijón es el organismo público responsable de la gestión del Puerto de Gijón.

Cuenta con una plantilla de 193 trabajadores, cuya gestión se realiza en base al modelo de Gestión de personas por Competencias, modelo que permite clasificar profesionalmente, retribuir y desarrollar a los trabajadores. Tiene un promedio 54,54h de formación por trabajador.

El tráfico del Puerto de Gijón durante el año 2010 (incluyendo el tráfico interior, el avituallamiento y la pesca) ascendió a 15,7 millones de Tm. Con respecto al año anterior, esta cifra supone un incremento de un 7,6% y lidera en España el movimiento de graneles sólidos.

En la actualidad en el Puerto de Gijón operan 14 navieras y se cuenta con 7 líneas regulares consolidadas, que conectan Gijón con más de 100 puertos en todo el mundo.

La Autoridad Portuaria de Gijón mantiene su estrecha colaboración con la Red CyLoG de Castilla y León.

RECONOCIMIENTOS Y BUENAS PRÁCTICAS EN RSE

El Puerto de Gijón ha sido galardonado en 2009 con el premio que organiza, la European Sea Ports Organization (ESPO) -entidad que representa a las dársenas de los estados miembros de la Unión Europea (UE)- al mejor proyecto de puerto-ciudad, por su labor durante tres décadas desarrollando políticas activas en beneficio del entorno de Gijón y de Asturias. El proyecto galardonado, que lleva por título "Gijón, Port & City together" se presentaban 76 actuaciones, divididas en tres bloques: sostenibilidad, calidad e imagen.

El Puerto de Gijón en 2010 ha elaborado su primera Memoria de Sostenibilidad como una de las líneas principales de su Planificación Estratégica.

La Autoridad Portuaria de Gijón cuenta con el Reconocimiento a la Excelencia Europea 500+ y, como organización pionera dentro de su sector y de su región, muestra su compromiso con la mejora continua de su gestión, preocupándose por añadir valor a todos y cada uno de sus grupos de interés y tratando de mejorar la competitividad del Puerto de Gijón como uno de los motores de la economía local y regional.

En su Planificación Estratégica también tiene certificados los sistemas de Gestión de la Calidad (ISO 9001), Gestión Medioambiental (ISO 14001), Gestión de la PRL (OSHAS 18001) y es el primer puerto de España en obtener el certificado UNE 166002 de Gestión de I+D+i.

2.1.4 *Patinter (www.patinter.com)*

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Patinter asume un papel destacado entre las principales empresas del sector del transporte internacional por carretera en Europa. Una de las claves de su progreso y expansión fuera de las fronteras portuguesas, está en su competitividad y en la visión sobre la ampliación de horizontes.

La empresa PATINTER, S.A. fue fundada en 1967, con la finalidad de dar apoyo a la línea de montaje de automóviles localizada en Mangualde (Portugal).

Constituida en sociedad con una gran empresa Francesa de transportes, se adaptó rápidamente al transporte de piezas de automóvil, y fue evolucionando a medida de las necesidades e imperativos impuestos por este sector.

Patinter, a partir del año 1974, sufre algunos contratiempos, al igual que toda la economía nacional. En el transcurso del año 1986, se reinició el desarrollo de la empresa, teniendo como base siempre, el sector de actividad que le dio el primer impulso, pero sin dejar de lado los otros sub-sectores que propició la apertura del mercado Europeo.

Cuenta con una flota de 1.500 camiones y 1.750 trailers para su transporte internacional preferentemente en Europa.

RECONOCIMIENTOS Y BUENAS PRÁCTICAS EN RSE

La certificación de la calidad se logró por primera vez en el año 1998, convirtiéndose la formalización en una realidad y posición de toda la empresa. Las normas evolucionaron y su implantación se hizo cuidadosamente, de modo que de las mismas resultasen siempre beneficios empresariales reflejados en la eficacia y eficiencia con los colaboradores.

Patinter cuenta con un Sistema de Gestión Integrado de Calidad (ISO 9001), Medio ambiente (ISO 14001) y Seguridad y Salud de los trabajadores (OHSAS 18001).

Patinter apuesta por la responsabilidad social corporativa como lo prueban las memorias de sostenibilidad que vienen realizando en estos últimos años y hasta la actualidad.

2.2 PYMES DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE

El segundo grupo consultado ha englobado a empresas de pequeño y mediano tamaño (menos de 250 trabajadores), dedicadas a alguna actividad relacionada con el sector de la logística y el transporte. Las empresas seleccionadas son: Gupost (Grupo Lince), ADA S.Coop. (EUROADA), Autobuses Ángel Herrera, Cemetrans, Martínez Marcos, MaxBer y Carretillas Mayor.

En primer lugar se ha seleccionado la empresa GUPOST perteneciente al Grupo Lince dentro de la Fundación Personas. Esta organización representa una entidad de la economía social con un importante número de trabajadores y diversos centros especiales de empleo, dedicados algunos a actividades de logística, además de disponer la empresa de una flota de transporte propio.

En segundo lugar, se seleccionó la empresa ADA S.Coop. (EUROADA), dedicada a la logística y distribución de productos básicos en tiendas pequeñas de localidades del ámbito rural. Esta empresa se seleccionó por tener una importante actividad puramente logística y por tratarse de una cooperativa, de tal modo que podría incluirse en la muestra otra empresa perteneciente a la economía social.

En tercer lugar, la empresa AUTOBUSES ÁNGEL HERRERA se ha seleccionado como empresa representativa del transporte de viajeros por carretera, ya que se dedica al transporte urbano de la localidad de Miranda de Ebro (Burgos) y al transporte por carretera de grupos de personas en viajes nacionales.

En cuarto lugar, CEMETRANS es una pyme dedicada al transporte de mercancías por carretera con una flota de camiones de tamaño medio. Gran parte de las empresas dedicadas al transporte de mercancías por carretera, dentro del tejido empresarial español, son empresas familiares de pequeño tamaño, por ello Cemetrans representa muy bien al sector.

A continuación se escogió otra empresa pequeña, la empresa MARTÍNEZ MARCOS. Esta empresa es considerada líder en el transporte por carretera con camiones cisterna. La razón por la cual se seleccionó esta empresa es por las peculiaridades que puede requerir este tipo de transporte y cuya opinión por tanto puede ayudar en la valoración del modelo de indicadores para el sector.

La sexta empresa seleccionada en este grupo es MAXBER, dedicada al alquiler, logística y transporte de grúas y carretillas elevadoras. Representa a una empresa pequeña pero con una flota de camiones de un tamaño importante para poder mover las grúas.

Finalmente se seleccionó la empresa CARRETILLAS MAYOR, dedicada al alquiler, venta y mantenimiento de carretillas elevadoras y otro tipo de estanterías y material auxiliar para dar servicio a la industria.

2.2.1 Gupost (Grupo Lince)(www.grupolince.com)

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Esta empresa se encuentra enmarcada dentro de la "Fundación Personas", que nace con el encargo de ser un instrumento actualizado y eficiente para el desarrollo y gestión de la misión institucional de las asociaciones fundadoras.

Misión que desde hace más de 40 años tiene a las "PERSONAS", personas con discapacidad intelectual y a sus familias, como centro de atención.

Se justifica en la necesidad de adecuar las estrategias de intervención seguidas hasta ahora a los nuevos tiempos, tanto en el campo de la defensa de derechos, de la obligada protección social por parte de las administraciones públicas y por la concurrencia de nuevos operadores para la prestación de servicios.

Fundación Personas es una herramienta de las Asociaciones fundadoras para la gestión profesionalizada de sus servicios, integrando recursos, experiencias y saber hacer. Una apuesta y compromiso para la actualización permanente de su valor social. Las entidades fundadoras son: ADECAS GUARDO, APADEFIM SEGOVIA, ASPANIS PALENCIA, ASPRONA BIERZO, ASPRONA VALLADOLID y ASPROSUB ZAMORA.

Con esta perspectiva surge el Grupo Lince, una iniciativa de empleo protegido que recientemente se ha constituido como grupo empresarial con entidad jurídica propia, alejándose cada vez más de un modelo asistencial para competir en el mercado a la altura de cualquier empresa, con las máximas garantías de calidad.

El Grupo Lince Asprona-Fundación Personas, que con más de 25 años de trayectoria cuenta con casi 800 trabajadores, 700 de ellos con discapacidad.

El Grupo Lince está formado por ocho empresas dedicadas a diversas actividades que son:

- Lince Limpiezas.
- Lince Parques y Jardines.
- Lince Hostelería.
- GUPOST. Publicidad Directa.
- Lince Higiene del Aire.
- Finca el Pino. Centro de Jardinería.
- Lince Talleres. Centro Ocupacional.
- CODEX: servicio de destrucción de documentos.

El Grupo Lince, dispone de una amplia flota de transporte propio para dar servicio a las empresas que componen el grupo. Así mismo en GUPOST se realiza una logística y transporte del correo. Es en este aspecto en el que se ha evaluado el modelo de indicadores de Responsabilidad Social para el sector de la logística y el transporte que ocupa la presente tesis.

RECONOCIMIENTOS Y BUENAS PRÁCTICAS EN RSE

Debido al gran crecimiento que el Grupo Lince ha experimentado en los últimos años, es consciente de la necesidad de gestionar la organización bajo un conjunto de políticas de calidad, medioambiente y responsabilidad social corporativa. En la actualidad el grupo cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad certificado según la norma ISO 9001:2008 y un Sistema de Gestión Medioambiental certificado según la norma ISO 14001:2004, persiguiendo de esta manera la satisfacción total del cliente y la mejora continua.

Ha obtenido el distintivo de Empresa “Óptima” en reconocimiento a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito empresarial por parte de la Junta de Castilla y León en el año 2010.

2.2.2 ADA S.Coop. (Euroada)(www.euroada.es)

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

ADA, S.Coop, surge en 1981 fruto de la necesidad de realizar compras conjuntas por comerciantes minoristas de la alimentación y pertenecientes, en su mayoría, a pequeños municipios de la Comarca del Bierzo en la provincia de León.

Sus socios fundadores, 20 comerciantes detallistas de alimentación, consideraron una oportunidad el agruparse y crear una central de compras y una plataforma que prestara servicios de: intermediación, gestión y financiación, con la intención de lograr mayores cotas de competitividad y rentabilidad y como una herramienta eficaz ante la floreciente implantación de pequeñas y grandes superficies de comercio.

Subyace, en la constitución de la cooperativa, la idea y la necesidad de consolidar los puestos de trabajo creados por familias dedicadas al pequeño comercio en el Bierzo.

RECONOCIMIENTOS Y BUENAS PRÁCTICAS EN RSE

La empresa tiene implantado un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2008. Por el momento, debido a la priorización de otros asuntos, la empresa no ha abordado prácticas específicamente encaminadas a la gestión de la responsabilidad social.

2.2.3 Autobuses Ángel Herrera (AU Herrera) (www.auherrera.es)

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Autobuses Herrera es una empresa ubicada en Miranda de Ebro, provincia de Burgos, desde hace más de veinte años. Dispone de una amplia gama de autobuses y microbuses, de 15 a 55 plazas.

Entre los servicios que oferta la empresa se encuentran:

- Autobuses urbanos de Miranda de Ebro.
- Viajes nacionales e internacionales.
- Servicios de trabajadores.

- Servicios escolares.

RECONOCIMIENTOS Y BUENAS PRÁCTICAS EN RSE

La empresa dispone de un gran compromiso con la calidad y el medio ambiente. La Política de Calidad y Ambiental de AU HERRERA , se fundamenta en: *"Satisfacer las expectativas de nuestros clientes a través de la prestación de nuestros servicios eficazmente, con prontitud y tomando en consideración la mejor gestión de los residuos generados"*

La Política se pone en práctica a través del establecimiento de un Sistema Integrado de Calidad y Medioambiente y la implantación de dicho sistema de forma que los principios y compromisos adquiridos sean conocidos y comprendidos por toda la organización y el entorno de la empresa.

En la actualidad contempla la aplicación de la responsabilidad social dentro de su política de calidad y ambiental así como la realización de su primera memoria de sostenibilidad.

2.2.4 Cemetrans

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Cemetrans S.L. es una pequeña empresa familiar, con menos de 25 trabajadores, situada en la localidad de Venta de Baños (Palencia) y dedicada al transporte por carretera, tanto a nivel nacional como internacional. Dispone de capacidad para el transporte de todo tipo de productos, incluidas mercancías peligrosas y viajeros.

Entre sus actividades destacan fundamentalmente el depósito, distribución y reparto de mercancías, así como el alquiler de maquinaria de transporte industrial.

RECONOCIMIENTOS Y BUENAS PRÁCTICAS EN RSE

La empresa tiene implantado un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2008. Por el momento, debido a su pequeño tamaño y la priorización de otros asuntos debido a la situación de crisis actual, la empresa no ha abordado prácticas específicamente encaminadas a la gestión de la responsabilidad social.

2.2.5 Martínez Marcos (www.martinezmarcos.com)

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Martínez Marcos S.A. es una empresa familiar fundada en el año 1963 y dedicada al transporte de mercancías a granel y transporte en camiones cisterna, por todo territorio nacional e internacional.

En el año 1986 se funda la sociedad con un marcado carácter de expansión e innovación, materializado en el fuerte crecimiento sufrido durante estos años, con un tráfico muy fluido por un amplio número de países de la Unión Europea.

Actualmente la empresa tiene su base ubicada en Valladolid, junto a la carretera N-620 Autovía Burgos-Portugal, eje de todas las comunicaciones entre Portugal y el resto de Europa.

Entre los servicios que ofrece Martínez Marcos encontramos:

- Transporte de sólidos a granel.
- Servicios de aspiración de mercancías: silos contaminados, vehículos dañados o accidentados, trabajos especiales, etc.
- Lavaderos de cisternas.

RECONOCIMIENTOS Y BUENAS PRÁCTICAS EN RSE

Entre los sellos o certificaciones relacionadas con el sistema de gestión de la empresa, destaca la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad según la norma 9001:2008.

Tiene previsto aplicar la responsabilidad social en su empresa y la gestión de un sistema medioambiental.

2.2.6 MaxBer (www.maxber.com)

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Maxber, es una organización dedicada al alquiler y transportes de plataformas elevadoras, que comenzó su andadura en el año 2002, con el objetivo de ser la empresa de referencia en el sector.

La actividad de MaxBer se centra exclusivamente en las plataformas elevadoras lo que le permite tener una alta especialización, siendo este uno de sus rasgos distintivos sobre la competencia.

Entre los servicios que oferta se encuentran:

- **ALQUILER:** se oferta el alquiler de de plataformas elevadoras disponiendo de transporte propio lo que diferencia a la empresa de la competencia al ofrecer un mejor servicio al cliente.
- **VENTA:** en la venta se incluye también el servicio de transporte.
- **REPARACIÓN:** servicio técnico de reparación de todo tipo de plataformas elevadoras.

RECONOCIMIENTOS Y BUENAS PRÁCTICAS EN RSE

La empresa tiene implantado un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2008. Por el momento, debido a la priorización de otros asuntos, la empresa no ha abordado prácticas específicamente encaminadas a la gestión de la responsabilidad social.

2.2.7 Carretillas Mayor (www.carretillasmayor.com)

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

CARRETILLAS MAYOR, S.A. es una empresa dedicada al alquiler, venta y reparación de Carretillas Elevadoras, Plataformas Elevadoras Móviles de Personal y Maquinaria de Limpieza.

Está presente en la mayoría de las principales empresas de Castilla y León, disponiendo en la actualidad de tres centros de trabajo (Valladolid, Palencia y Burgos).

La actividad principal de la empresa, como hemos dicho, es el alquiler de maquinaria de logística para la empresas, pero además dispone de transporte propio para dicha maquinaria.

RECONOCIMIENTOS Y BUENAS PRÁCTICAS EN RSE

Debido al crecimiento que la empresa ha experimentado en sus aproximadamente 30 años de vida, está perfectamente concienciada de la necesidad de gestionar la organización bajo un conjunto de políticas de calidad, medioambiente y responsabilidad social corporativa. En la actualidad el grupo cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad certificado según la norma ISO 9001:2008, un Sistema de Gestión Medioambiental certificado según la norma ISO 14001:2004 y un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud de los trabajadores según la norma OHSAS 1800:2007, persiguiendo de esta manera la satisfacción total del cliente y la mejora continua en la gestión.

2.3 OTRAS EMPRESAS

El tercer grupo consultado ha sido el de otras empresas cuya actividad no pertenece al sector de la logística y el transporte pero que pueden aportar una importante información al proceso de valoración de la aplicabilidad del modelo de indicadores.

El objetivo de seleccionar otras empresas es ver como el modelo puede servir para la autoevaluación de las actividades de logística y transporte de empresas para las cuales estas actividades son secundarias o complementarias a su actividad principal. El otro objetivo de observar la aplicabilidad del modelo en este grupo de empresas, es ver hasta qué punto el modelo podría adaptarse, en versiones futuras y con los correspondientes cambios, a empresas de otros sectores de actividad.

La primera empresa seleccionada ha sido GRUPO NORTE, dedicada a actividades de servicios, pero dispone de departamentos de logística y flota de transporte propios para la realización de sus actividades principales. Es una empresa representativa del sector servicios.

En segundo lugar se seleccionó la empresa Construcciones y Obras Llorente S.A. (COLLOSA) como empresa representativa del sector de la construcción. Collosa dispone además de un departamento de logística propio y flota propia de vehículos.

Por último se seleccionó el GRUPO SIRO como empresa representativa del sector alimentario. Dispone de logística propia y además es una empresa muy reconocida a nivel nacional por sus políticas de responsabilidad social.

2.3.1 *Grupo Norte (www.grupo-norte.es)*

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Grupo Norte es el resultado de una iniciativa empresarial que surgió hace más de tres décadas y es hoy en día uno de los conjuntos empresariales más representativos del sector servicios en España.

Tiene una plantilla con más de 11.000 empleados por toda España y ha iniciado en el año 2010 su proyección internacional en Chile.

Cuenta en 2010 con un total de 5000 clientes y factura 151 millones de euros.

Es una empresa comprometida con el medio ambiente, la prevención de riesgos laborales y la responsabilidad social corporativa.

RECONOCIMIENTOS Y BUENAS PRÁCTICAS EN RSE

Entre las certificaciones del Grupo Norte podemos destacar:

- ISO 9001:2008. Sistema de Gestión de Calidad.
- ISO 14001:2004. Sistema de Gestión Medioambiental.
- OHSAS 18001:2007. Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo.
- SGE 21. Sello Forética. Sistema de Gestión Ética y de la Responsabilidad Social Empresarial.
- Sello Red Concilia. Compromiso con el desarrollo de distintas medidas orientadas a compatibilizar sus compromisos profesionales y personales.
- Sello EFR (Empresa Familiarmente Responsable). La Fundación + Familia el compromiso en conciliación laboral.

- Sello Madrid Excelente. es la marca de calidad que reconoce el compromiso con la excelencia de las mejores empresas madrileñas. Aquellas que apuesten por la innovación y la mejora constante, la satisfacción de las personas y la contribución activa al desarrollo económico y social de Madrid.
- Representante de Forética en la Comunidad de Castilla y León.
- Recientemente ha sido distinguido con uno de los premios a la innovación y compromiso social de la empresa que concede la Fundación Sociedad y Empresa Responsable (SERES) por su participación en el Plan DIKE de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León, cuyo objetivo es fomentar la contratación de mujeres víctimas de violencia de género.
- En la actualidad prepara su primera memoria de sostenibilidad.

2.3.2 Construcciones y Obras Llorente S.A. (Collosa) (www.collosa.es)

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

COLLOSA fue fundada en el año 1944 por iniciativa de un único industrial, Patricio Llorente de Blas, que logró consolidar una empresa de cierta entidad dentro del sector de la construcción. Hoy en día COLLOSA cuenta con una infraestructura operativa en base a cuatro direcciones de negocio: Obra Civil, Edificación, Conservación y Energía. Opera en España y Portugal. Cuenta con un equipo de 479 personas y en el año 2009 obtuvo unos ingresos superiores a los 165 millones de euros.

RECONOCIMIENTOS Y BUENAS PRÁCTICAS EN RSE

En el año 1992 se inician los primeros contactos con la Calidad, desarrollando un primer Manual que fue reconocido, en el año 1993, con un Premio a la Calidad otorgado por la empresa Dragados y Construcciones.

En el año 1994 se empezó a documentar todo un Sistema de Aseguramiento de la Calidad, obteniendo en el año 1995 la certificación por parte de AENOR en base a la Norma ISO 9002, siendo la primera empresa del sector en obtener dicho certificado en la Comunidad de Castilla

y León. En el año 1998 se decide por parte de la Dirección incorporar el Medio Ambiente y la Prevención de Riesgos, para tener un Sistema de Gestión Integral, obteniendo el certificado por parte de AENOR en base a la norma ISO 14001 en el año 1999 y OHSAS 18001 en el año 2006. En el año 2007 COLLOSA obtuvo por parte de AENOR y conforme a la norma UNE 166002 el certificado de su Sistema de I+D+I.

En el año 1999 se avanzó hacia el modelo EFQM, al ser seleccionados para formar parte del Proyecto Exycom, por el que se evaluaba a las empresas tractoras de Castilla y León de acuerdo a este modelo. En esta evaluación se obtuvieron más de 400 puntos, y de ella se derivaron las primeras acciones de mejora, que se incorporaron a los objetivos anuales de gestión.

En el año 2004, por primera vez, se publicó la Memoria de Sostenibilidad de COLLOSA, de acuerdo a los criterios marcados en el GRI (Global Reporting Initiative) que fue validada por AENOR y en el año 2006 publicó su segunda Memoria de Sostenibilidad, validada por AENOR, y con el "In accordance" por parte del GRI. En el año 2008 ha publicado su tercera Memoria de Sostenibilidad validada por AENOR y con la categoría A+. En la actualidad está en preparación su cuarta Memoria de Sostenibilidad.

Está adherida al Pacto Mundial (Global Compact) lo que le permite participar de todas las iniciativas innovadoras en RR.HH.

Cuenta con la distinción de Empresa "Óptima" en reconocimiento a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el ámbito empresarial por parte de la Junta de Castilla y León en 2007.

2.3.3 Grupo Siro (www.gruposiro.com)

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Desde su comienzo en 1991, Grupo Siro se ha convertido en uno de los mayores grupos empresariales en el sector de la alimentación en España.

Tiene una creciente presencia en el exterior, ya que exporta sus productos a cerca de 40 países en todo el mundo. Su producción alcanza las 271.000 toneladas en 2010 y factura 410 millones de euros.

El capital humano lo forman 3600 personas repartidas en los distintos centros del Grupo en España.

RECONOCIMIENTOS Y BUENAS PRÁCTICAS EN RSE

En la actualidad, Grupo Siro ha sido considerada la quinta empresa del sector de la alimentación con mejor Reputación Corporativa de España y la segunda empresa de capital español con mejor reputación del sector de la alimentación según el último informe MERCO (Monitor Español de Reputación Corporativa).

La estrategia de Grupo Siro se basa en hacer crecer el negocio de sus clientes a partir de tres ejes fundamentales: inversión permanente en I+D+i, desarrollo de alianzas de largo plazo y eficiencia.

Grupo Siro ha desarrollado e implantado el Modelo de Excelencia del grupo (basado en estándar europeo de calidad total en la gestión empresarial EFQM). La aplicación de este modelo de gestión supone una mayor orientación hacia los resultados y hacia el cliente; el desarrollo y la implicación de las personas; y la evaluación y mejora continua.

Se destacan los siguientes reconocimientos obtenidos sobre buenas prácticas de RSE:

- Premio Familia en la categoría de “Igualdad y Conciliación Laboral y Personal”, concedido por el Grup d’Entitats Catalanes de la familia.
- Premios Telefónica Ability Awards en las categorías de Compromiso de la Alta Dirección y Liderazgo de los Empleados y Políticas de Desarrollo Profesional y Formación.
- Premio Reina Sofía 2010, Real Patronato sobre la Discapacidad, organismo autónomo adscrito al Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad, por la Promoción de la Inserción Laboral de las personas con Discapacidad.

- Premio Solidario de COCEMFE Castilla y León por la trayectoria en la integración laboral de personas con riesgo de exclusión en los centros de trabajo del Grupo.
- Premio por Empleo de Calidad para Todos, Fundación SERES.
- Premio a la Conciliación e Igualdad, Fundación Alares.
- Premio AEDME al patrocinio y mecenazgo empresarial.
- Premio Justicia y Discapacidad, Foro Justicia y Discapacidad.
- Premio Óptima, Junta de Castilla y León.
- Mejor Acción Social Integración Laboral, Fundación Empresa y Sociedad.
- Familia Socialmente Responsable, Asociación Asturiana de la Empresa Familiar.

2.4 CONSULTORAS Y CERTIFICADORAS DEL SECTOR DE LA LOGÍSTICA Y EL TRANSPORTE

En el cuarto grupo de organizaciones seleccionadas para ver la aplicabilidad del modelo de indicadores, se han elegido consultoras y certificadoras relacionadas con el sector de la logística y el transporte y con experiencia en temas de responsabilidad social.

La importancia de este grupo de organizaciones viene dada por su experiencia y conocimiento en la implantación de diferentes sistemas de gestión.

En primer lugar se ha seleccionado la empresa SGS como organización de certificación a nivel internacional. Tiene un amplio conocimiento de las empresas del sector y de los sistemas de gestión, incluidos sistemas de gestión de la responsabilidad social corporativa.

Finalmente se han seleccionado dos consultoras. Por un lado 1A Consultores S.Coop. que es una consultora vallisoletana con una amplia experiencia en implantación de sistemas de gestión en empresas del sector de la logística y el transporte, y por otro lado se ha seleccionado la empresa MRT Consultores. Se trata de una entidad aragonesa con amplia experiencia en la implantación en empresas de sistemas de gestión de responsabilidad social empresarial.

2.4.1 SGS (www.es.sgs.com)

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

SGS fue fundada en Francia en 1878, el grupo SGS es una de las mayores organizaciones del mundo en el campo de la inspección y la calidad. Es el líder mundial en Inspección, Verificación, Ensayos y Certificación, y su amplia gama de servicios lo convierte en una institución única en su género. Opera en 140 países a través de su red de compañías filiales con más de 850 oficinas, 340 laboratorios y 59.000 empleados.

El núcleo de sus actividades lo constituyen los servicios de inspección y supervisión del comercio internacional de productos agrícolas, minerales, petróleo y petroquímicos, equipos industriales y bienes de consumo. A lo largo de los años, SGS ha ampliado sus actividades hacia campos no dependientes del comercio, como son la certificación de calidad y la gestión industrial. Así mismo, desde el año 1929, se ha establecido en España como referencia en el control del tráfico de mercancías.

El grupo SGS España cuenta con 2500 profesionales que son su principal activo. Está presente en todas las comunidades autónomas a través de 70 oficinas y 30 laboratorios.

El grupo SGS ha construido su reputación internacional a partir de un compromiso prioritario de calidad basado en la responsabilidad individual y colectiva de todos sus empleados por el servicio que brinda a los clientes de todo el mundo.

Las empresas del Grupo SGS mantienen acreditaciones oficiales que aseguran su fiabilidad entre las que destacan las que se refieren a OCA, ECA, Ministerio de Defensa, Ministerio de Sanidad y Consumo, Ministerio de Industria y Energía, Ministerio de Fomento, Consejo de Seguridad Nuclear y ENAC.

2.4.2 1A Consultores S.Coop. (www.1aconsultores.com)

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La actividad de 1A Consultores nace en 1997 con la creación del área de consultoría del Grupo 1A, prestando a las empresas servicios de consultoría y formación encaminados hacia la mejora de su competitividad, inicialmente mediante el diseño e implantación de sistemas de aseguramiento de la calidad (según normas ISO 9000), a partir del año 2000, con el desarrollo

del Modelo EFQM de excelencia para la gestión de sus organizaciones y, progresivamente generando soluciones que abarcan los distintos ámbitos de la gestión tanto de empresas como de organismos y administraciones públicas.

1A Consultores tiene implantado el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 y está involucrada en el proceso de obtención de la certificación EFQM, habiendo realizado una autoevaluación que ha sido corroborada por un auditor externo a la empresa, en la cual se han obtenido más de 300 puntos EFQM.

Además, fruto de su compromiso con la responsabilidad social, es miembro de Forética, firmante del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, de la Carta de Empoderamiento de las Mujeres, así como miembro de Club de Excelencia en Gestión.

2.4.3 MRT Consultores (www.mrtconsultores.es)

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Aunque la empresa inicia sus actividades en Zaragoza a lo largo del año 2000, los miembros que la componen vienen trabajando en proyectos de implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad, desde 1984.

MRT Consultores se dedica, en su área de calidad a la integración de los sistemas de gestión relativas a la Calidad, a los Riesgos Laborales y al Medio Ambiente.

De la misma forma hay que señalar que MRT ha sido la primera empresa en Zaragoza y en Aragón en ser entidad consultora en materia de gestión ética aplicada a las empresas, en base a la norma SGE 21: 2000, Sistema de Gestión Ética para empresas y con carácter certificable. (Responsabilidad Social Corporativa). También hay que indicar que ha elaborado el Cuestionario de Auditoría para la evaluación de los requisitos contenidos en la mencionada norma SGE 21: 2000.

Fue además, premiada en la primera convocatoria de Iniciativa Municipal 2000 del Servicio a la Creación de Micro-empresas (SACME) perteneciente a la Confederación de Empresarios y Ayuntamiento de Zaragoza.

2.5 ORGANIZACIONES EXPERTAS EN LOGÍSTICA Y TRANSPORTE Y RSE

En último lugar se han consultado organizaciones empresariales relacionadas con la logística y el transporte, así como otras organizaciones dedicadas, entre otras cosas, al fomento e investigación de la Responsabilidad Social en las Empresas.

El objetivo con estas organizaciones no ha sido experimentar con el modelo en ellas y realizar la autoevaluación, dado que por su naturaleza el modelo no se adapta a las mismas, pues no realizan actividad de logística y transporte propiamente dicha. Lo que se ha pretendido ha sido mostrar el modelo a estas organizaciones y recabar su opinión y sugerencias respecto a posibles puntos fuertes y áreas de mejora del mismo, enviándoles el modelo y la encuesta de valoración.

En primer lugar se ha seleccionado la Red CyLoG como asociación de empresas de logística de Castilla y León. Esta empresa, perteneciente al gobierno autonómico de Castilla y León, tiene como misión el fomento de las empresas y centros de la comunidad como organizaciones y centros logísticos de referencia a nivel nacional, y por tanto dispone de un amplio conocimiento y experiencia en el sector.

En segundo lugar, se seleccionó a la Asociación Forética, por tratarse de una organización referente en España, en el estudio, investigación y promoción de la Responsabilidad Social en las Empresas.

Por último se seleccionó a la Asociación Española de Normalización (AENOR), ya que es una organización que cuenta con expertos en responsabilidad social como departamento de la organización, así como expertos en el sector de logística y transporte como entidad de normalización para este sector.

2.5.1 Red CyLoG (www.asociacioncylog.com)

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

CyLoG creada en 2005, es una Red integrada de infraestructuras públicas de altas prestaciones que ofrece servicios logísticos de calidad a las empresas de Castilla y León a un precio competitivo. El Modelo CyLoG define un modo de diseño, construcción y funcionamiento de

una Red de Enclaves Logísticos tutelado por la Junta de Castilla y León a través de su Dirección General de Transportes, dependiente de la Consejería de Fomento y Medioambiente.

Tiene como objetivos principales:

- Crear un tejido logístico autóctono.
- Análisis de las cadenas de suministro de distintos sectores para proponer Sistemas Logísticos Regionales (SLR).
- Despliegue de la estructura del modelo CyLoG.
- Garantizar la coordinación y funcionamiento en Red.
- Promoción de la marca CyLoG
- Promover la internacionalización de la economía castellana y leonesa

El modelo CyLoG cuenta con un órgano técnico denominado “Foro CyLoG” de conocimiento logístico, asesoramiento y consulta para la Asociación CyLoG y es miembro del Consejo de Transporte de Castilla y León. La Asociación CyLoG se ha integrado como parte activa en la Plataforma Tecnológica en Logística Integral (LOGISTOP).

2.5.2 *Forética (www.foretica.org)*

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Forética es la asociación de empresas y profesionales de la RSE líder en España que tiene como misión fomentar la cultura de la gestión ética y la responsabilidad social dotando a las organizaciones de conocimiento y herramientas útiles para desarrollar con éxito un modelo de negocio competitivo y sostenible.

Actualmente, más de 140 organizaciones y más de 100 socios personales forman parte de Forética. Dentro de la asociación conviven empresas de todos los tamaños y sectores de actividad, además de asociaciones profesionales, organizaciones del tercer sector o académicos de reconocido prestigio, entre otros.

Desde su creación en 1999, Forética ha jugado un papel clave en la difusión de la RSE en nuestro entorno. La participación en los principales foros de decisión a nivel nacional e internacional y la aportación de soluciones innovadoras para los retos de la gestión ética, han supuesto una contribución importante para el desarrollo de estrategias de responsabilidad social, tanto de grandes empresas como de pymes.

Forética es además:

- Una organización multi-stakeholder, donde se trabaja conjuntamente para desarrollar un concepto de gestión ética y socialmente responsable fundamentado en el diálogo con todas las partes interesadas.
- El referente en herramientas de gestión de la RSE integrales, que permiten la implantación, medición y verificación de valores y conductas de la empresa en sus operaciones y relaciones con el entorno.
- Una fuente de conocimiento e innovación, fruto de una extensa red de empresas, académicos y expertos en RSE en distintos sectores.
- Una plataforma de comunicación, benchmarking y fomento de la transparencia, que permite a los socios aumentar su capilaridad y eficacia en la difusión del compromiso real y demostrable con sus valores.

Las actividades de Forética se caracterizan por el desarrollo de iniciativas basadas en el conocimiento y la gestión de la Responsabilidad Social.

Forética ha elaborado la Norma SGE 21, en la que han participado más de cien expertos representando a todos los grupos de interés. Este documento soporta el primer sistema de gestión ética y socialmente responsable europeo que permite, de manera voluntaria, alcanzar una certificación.

Forética pone a disposición de sus socios un completo abanico de servicios a la vanguardia de la RSE, mediante el uso de metodologías consolidadas que se adaptan a cada entorno de negocio.

2.5.3 Asociación Española de Normalización (AENOR) (www.aenor.es)

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

AENOR es la Asociación Española de Normalización y fue constituida en 1986, coincidiendo con la incorporación de España a la Comunidad Económica Europea, la apertura de fronteras que suponía era al mismo tiempo una gran oportunidad y un tremendo reto para los productos españoles.

Hasta esa fecha, las labores de normalización eran responsabilidad del Instituto de Racionalización y Normalización (IRANOR), entidad pública creada en 1945 dependiente del Centro Superior de Investigaciones Científicas.

En la actualidad AENOR asume la representación de España ante los organismos europeos (CEN, CENELEC y ETSI) e internacionales (ISO e IEC) de Normalización y Certificación.

Está compuesta por más de 200 comités técnicos de normalización en los que participan cerca de 6.000 expertos. Su trabajo es reconocido internacionalmente, como lo demuestra que cada vez sean más las normas desarrolladas en España que sirven de referencia en la elaboración de normas europeas e internacionales.

Entre los sectores de normalización y certificación en los que AENOR trabaja, se encuentra el área de Responsabilidad Social, participando en el desarrollo de normas y certificación de estándares relacionados con:

- Sistemas de Gestión de la Responsabilidad Social.
- Certificaciones de inversiones responsables.
- Accesibilidad.
- Memorias de Sostenibilidad.

AENOR ha desarrollado la especificación “RS10”, un documento técnico que establece los requisitos para implantar un sistema de gestión de responsabilidad social en las empresas con el objetivo de lograr la satisfacción de los grupos de interés y el cumplimiento de la política de RSC.

3 RESULTADOS OBTENIDOS DE LA APLICABILIDAD DEL MODELO

Como se ha comentado anteriormente, el proceso seguido para obtener información de las empresas y lograr ver la aplicabilidad del modelo ha sido mediante la realización de una encuesta para obtener conclusiones sobre la facilidad de aplicar el modelo en las organizaciones y obtener los puntos fuertes y áreas de mejora del modelo.

En la tabla 8-2 pueden verse los resultados de la encuesta enviada a las empresas para ver la aplicabilidad del modelo.

Como resultado principal podemos afirmar que todas las empresas han valorado muy positivamente, independientemente de su grado de implantación,

- La capacidad del modelo para poderse autoevaluar y comprobar la evolución de su gestión y mejora continua.
- La compatibilidad de este modelo con otros referentes a nivel internacional en RSC y en otros campos relacionados como son la calidad y el medioambiente.

En cuanto al modelo, la opinión general de las empresas ha sido que el modelo desarrollado en esta tesis les ha permitido reflexionar sobre diferentes aspectos a poner en valor en la aplicación de la Responsabilidad Social en su empresa.

PREGUNTAS		VALORACIONES					
		Nada	Muy poco	Poco	Bastante	Mucho	Totalmente
Dimensión ambiental	Los indicadores propuestos son de fácil cumplimentación				3	5	12
	Los indicadores propuestos son de fácil comprensión					2	18
	Los indicadores propuestos responden al contenido de esta dimensión					4	16
	Los indicadores propuestos son considerados en otros modelos utilizados por la empresa					5	15
Dimensión económica	Los indicadores propuestos son de fácil cumplimentación					10	10
	Los indicadores propuestos son de fácil comprensión					1	19
	Los indicadores propuestos responden al contenido de esta dimensión					6	14
	Los indicadores propuestos son considerados en otros modelos utilizados por la empresa					2	18
Dimensión servicio	Los indicadores propuestos son de fácil cumplimentación					3	17
	Los indicadores propuestos son de fácil comprensión					4	16
	Los indicadores propuestos responden al contenido de esta dimensión					1	19
	Los indicadores propuestos son considerados en otros modelos utilizados por la empresa				2	7	11
Dimensión social	Los indicadores propuestos son de fácil cumplimentación					2	18
	Los indicadores propuestos son de fácil comprensión					1	19
	Los indicadores propuestos responden al contenido de esta dimensión					2	18
	Los indicadores propuestos son considerados en otros modelos utilizados por la empresa					3	17
Modelo	Facilita la gestión y seguimiento de políticas en el ámbito de la RSE					5	15
	Facilita la difusión de resultados a los diferentes grupos de interés					2	18
ASPECTOS MÁS POSITIVOS							
ASPECTOS A MEJORAR							

Tabla 8-2. Resultados de la encuesta de valoración de la aplicabilidad del modelo de indicadores para el sector de la logística y el transporte.

3.1 RESULTADOS EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE

A continuación se exponen los resultados más destacados fruto de los comentarios de las empresas:

1. Todas las Pymes han estado de acuerdo en que el modelo es demasiado ambicioso y extenso para las pequeñas y medianas empresas, que no disponen de los recursos suficientes para la medición, seguimiento y mejora de todos los indicadores. Sería conveniente, por tanto, reducir el modelo en una versión para Pymes, con menos indicadores e incluyendo únicamente los más destacados e importantes de cada una de las dimensiones. Además muchas Pymes han comentado que se verían obligados a empezar con puntuaciones muy bajas y el trabajo para aumentar dichas puntuaciones sería muy costoso.
2. Algunas entidades del grupo de grandes empresas, han considerado que algunos indicadores tendrían que ser reformulados para adaptarse mejor a la forma que cada entidad mide el indicador actualmente, es decir que el modelo pudiese ser adaptado a cada caso concreto.
3. Se han encontrado algunas dificultades relativas a la naturaleza propia de cada empresa. Uno de los más importantes son aquellas empresas de paquetería urgente, que disponen de una central y numerosas empresas franquicias de pequeño tamaño. En este caso, la valoración se ha hecho respecto a la central y no a las empresas franquiciadas.
4. En general, las empresas han considerado que el punto fuerte del modelo es su compatibilidad con otros sistemas de gestión y la novedosa herramienta de autoevaluación en RSC.
5. Una de las empresas señala que “Es una herramienta muy útil para evitar que las compañías bajen la guardia con respecto a los indicadores globales de RSC”.

3.2 RESULTADOS EN ORGANIZACIONES EXPERTAS EN LOGÍSTICA Y TRANSPORTE Y LA RSC

A continuación se exponen los comentarios y opiniones aportados por las organizaciones relacionadas con la logística y el transporte o con el estudio y promoción de la responsabilidad social.

Como se ha dicho anteriormente, en el caso de este tipo de organizaciones, su actividad principal no es la prestación de servicios logísticos o de transporte, propiamente dichos, pero sí tienen una relación directa con el sector y un profundo conocimiento del mismo, así como de la responsabilidad social, por ello su opinión sobre la aplicabilidad del modelo de indicadores desarrollado en esta tesis, será altamente valiosa, por ello se las ha incluido en el proceso de realización de encuestas.

Entre las principales conclusiones extraídas de la encuesta de este grupo encontramos:

1. El cuestionario planteado es muy completo y abarca todos los aspectos relevantes de la RSC, pero sería interesante considerar la posibilidad de reducir/compendiar algunos indicadores para las pequeñas y medianas empresas.
2. En la actualidad, las grandes empresas están mucho más sensibilizadas en RSC por lo que este modelo se adapta muy bien a ese tipo de empresas. Con visión de futuro, el modelo puede servir de guía para la concienciación general en RSE para Pymes.
3. Se considera que el modelo se adapta muy bien a las empresas de logística y transporte, ya que contempla de forma detallada todos los posibles campos y variables que engloba la RSE. Además presenta una importante novedad al ser específico de dicho sector, el cual ha avanzado muy poco en el tema de la responsabilidad social.
4. El modelo plantea la medición de una serie de datos e indicadores, que deben facilitar a la empresa la gestión y seguimiento de las diferentes políticas establecidas en el ámbito de la RSE. Es una buena herramienta para que las empresas del sector hagan un primer diagnóstico de su estado respecto a la responsabilidad social.
5. El panel de indicadores planteado permitirá a las empresas una sensible reducción de plazos a la hora de obtener resultados, una facilidad de transmisión interna e externa de

sus objetivos en esta materia, y habrá evitado muchas horas de incertidumbres y dudas entre sus gestores.

3.3 RESULTADOS EN CONSULTORAS Y CERTIFICADORAS DE RSE

En este apartado se exponen las principales conclusiones obtenidas de la encuesta del grupo de consultoras-certificadoras.

Estas organizaciones tienen una amplia experiencia en la aplicación y auditoria de sistemas de gestión en empresas del sector, y por tanto su opinión respecto a los posibles puntos fuertes o áreas de mejora del modelo, es muy importante.

Las principales conclusiones extraídas de las encuestas son:

1. Modelo muy ambiciosos en cuanto a la medición de indicadores y las áreas que abarca y se alinea muy bien con la tendencia que está siguiendo algunas certificadoras de crear cuestionarios de evaluación de la RSE alineados con referenciales internacionales para las auditorías.
2. En los indicadores laborales, se echa en falta alguno relacionado con la planificación de rutas, encaminado a la mejora en la gestión del tiempo de los conductores y relacionado con la conciliación y/o estrés laboral²⁶.
3. En los indicadores de PRL, hay otra dificultad en el sector, y es que el conductor tiene formación en ese sentido, así como el cargador, pero en muchas ocasiones se pretende que los conductores (especialmente en destino) hagan labores de descarga, algo no contemplado normalmente en sus evaluaciones de riesgo. Si bien es cierto que esto se está evitando cada vez más, quizás se podría tener en cuenta en alguno de los indicadores de PRL o distribución de las funciones de trabajo²⁷.

²⁶ El indicador de planificación de rutas óptimas se encuentra dentro de los indicadores medioambientales, pues aunque tiene influencia en los aspectos laborales, se ha considerado que donde más impacto tiene es dentro de los indicadores medioambientales.

²⁷ Esto es algo que viene sucediendo (si bien cada vez en menor medida), pero no se ha tenido en cuenta en el modelo de autoevaluación en RSE, dado que es un problema de planificación interna de la empresa

4. Se ha considerado que el modelo es demasiado extenso para una Pyme que no está muy familiarizada con los sistemas de gestión y por tanto, medir todos los indicadores, evaluarlos y controlarlos será demasiado laborioso y no contará con los suficientes recursos en las primeras etapas de implantación²⁸.
5. Podría plantearse diferentes versiones diferenciando cuales son los indicadores fundamentales, que son en los que podrían concentrarse las Pymes, y cuales son secundarios o terciarios, en cuanto a su importancia, similar a la diferenciación que hace el GRI en indicadores principales y adicionales.
6. Es importante contemplar algunas peculiaridades que pueden darse en algunas empresas del sector, como son la subcontratación de autónomos o la existencia de empresas franquiciadas.

4 RESULTADOS OBTENIDOS DEL AUTODIAGNÓSTICO

El subconjunto de empresas dentro de las organizaciones que han colaborado en el punto anterior (tabla 8-3), han realizado un autodiagnóstico de su situación en Responsabilidad Social utilizando el Modelo propuesto en esta tesis. Por confidencialidad en los datos, no se han identificado los resultados con cada una de las empresas.

CATEGORIA	EMPRESAS						
Grandes empresas	MRW	SEUR	Autoridad Portuaria de Gijón	Patinter			
PYMES	Gupost (Grupo Lince)	ADA (Euroada)	Cemetrans	Martínez Marcos	Autobuses Ángel Herrera	MaxBer	Carretillas Mayor
Otras empresas	Grupo Norte	Collosa	Grupo Siro				

Tabla 8-3. Relación de organizaciones consultadas.

²⁸ Esto es algo habitual cuando se implantan por primera vez sistemas de gestión de calidad, medioambiente, etc., por lo que sucederá la mismo cuando se consideren los aspectos de RSE, salvo que la empresa ya esté familiarizada con esos conceptos.

En estas organizaciones y para realizar el autodiagnóstico de las mismas siguiendo el Modelo diseñado en esta tesis, no solo se han recogido valoraciones cualitativas sino que los responsables de los departamentos afectados con cada uno de los indicadores han puntuado los mismos en base a la documentación archivada en sus sistemas de gestión, obteniendo los resultados que se exponen a continuación.

4.1.1 Dimensión Económica

Tras la autoevaluación realizada a las empresas, podemos observar que, en la dimensión económica, todas las grandes empresas y los grupos empresariales han obtenido puntuaciones elevadas: por encima de 2 puntos (ver figura 8-1).

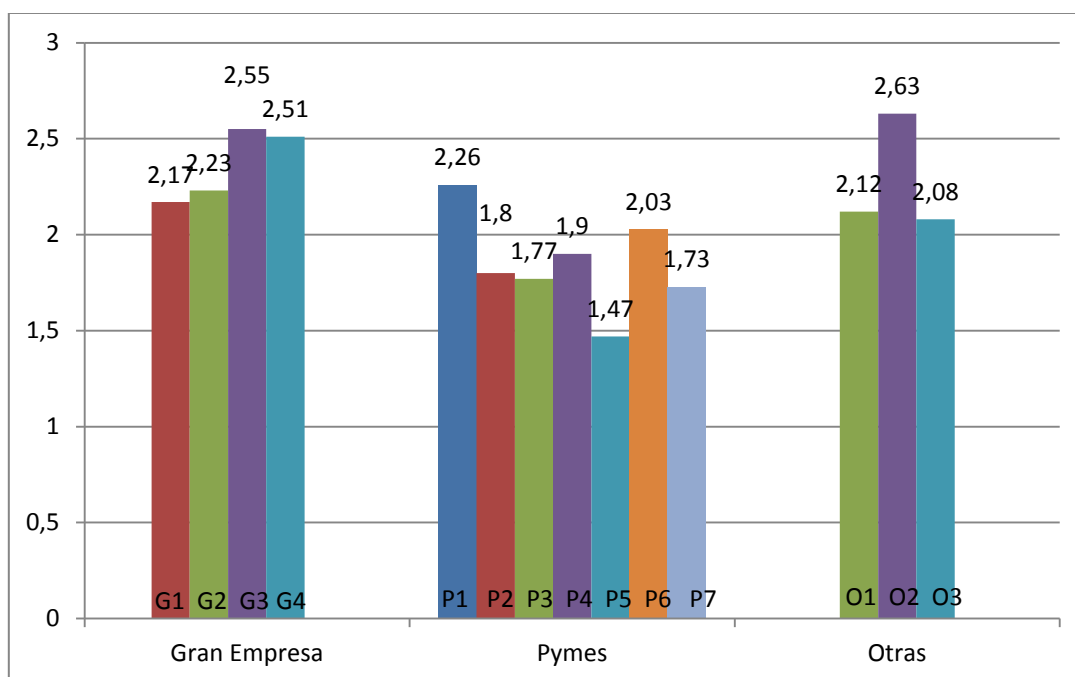


Figura 8-1. Resultados por grupo de empresas. Dimensión Económica.

En el caso de las Pymes, hay varios subgrupos, las de mayor volumen de facturación que tienen una mayor preocupación por la gestión económica: puntuaciones por encima de 2 puntos, y por otro lado el resto de empresas, con puntuaciones muy parecidas (entre 1,7 y 1,9 puntos), excepto una empresa de transporte familiar pequeña de puntuación 1,46.

La conclusión principal obtenida para la dimensión económica es que su gestión en las empresas está muy avanzada, y la mayoría de los indicadores contemplados por el modelo están ya implantados en la mayoría de las empresas, tanto grandes como Pymes, aunque siempre pueda existir alguna empresa muy pequeña, familiar (son empresas que abundan mucho en el sector transporte), cuya gestión económica sea un poco más deficiente, pero en todo caso, no se ha obtenido ninguna puntuación excesivamente baja (por debajo de 1 punto).

4.1.2 Dimensión Ambiental

Para la dimensión ambiental, todas las grandes empresas tienen altas puntuaciones, por encima de los 2 puntos. Sobresale la puntuación de una de ellas dedicada al sector portuario con una valoración máxima de 3 puntos (ver figura 8-2).

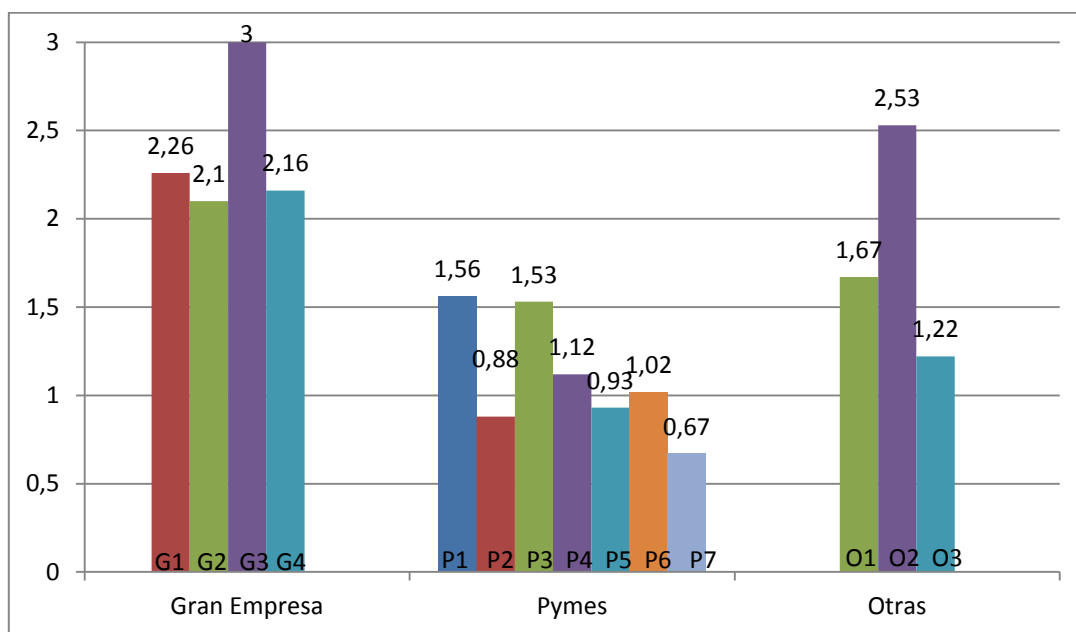


Figura 8-2. Resultados por grupo de empresas. Dimensión Ambiental.

Dentro del grupo de “otras empresas” cabe destacar la baja valoración obtenida en todas las empresas (salvo una de ellas), a pesar de que todas disponen de un Sistema de Gestión Medioambiental basado en la norma ISO 14001:2004. En conversaciones con ellos nos han indicado que aunque disponen de la mayoría de los datos, no lo tienen contemplado como indicador de gestión y por tanto hasta la fecha no ha sido un objetivo de mejora, aunque nos

señalaron que está dentro de su planificación estratégica pues es algo que les demandan sus clientes y la sociedad.

En el caso de las Pymes, y en base a las puntuaciones obtenidas vemos que hay dos grupos claramente diferenciados. Por un lado encontramos las empresas que tienen implantada la norma ISO 14001:2004, las cuales han obtenido puntuaciones que superan ligeramente el valor de 1,5 puntos. Por otro lado tenemos aquellas empresas que no disponen de un Sistema de Gestión Medioambiental, cuyas puntuaciones oscilan entre 0,9 y 1,1 puntos, excepto una empresa familiar pequeña que no alcanza el valor de 0,7.

4.1.3 Dimensión Servicio

La dimensión servicio es en la que todas las empresas, de cualquier grupo, han obtenido las más altas valoraciones (ver figura 8-3).

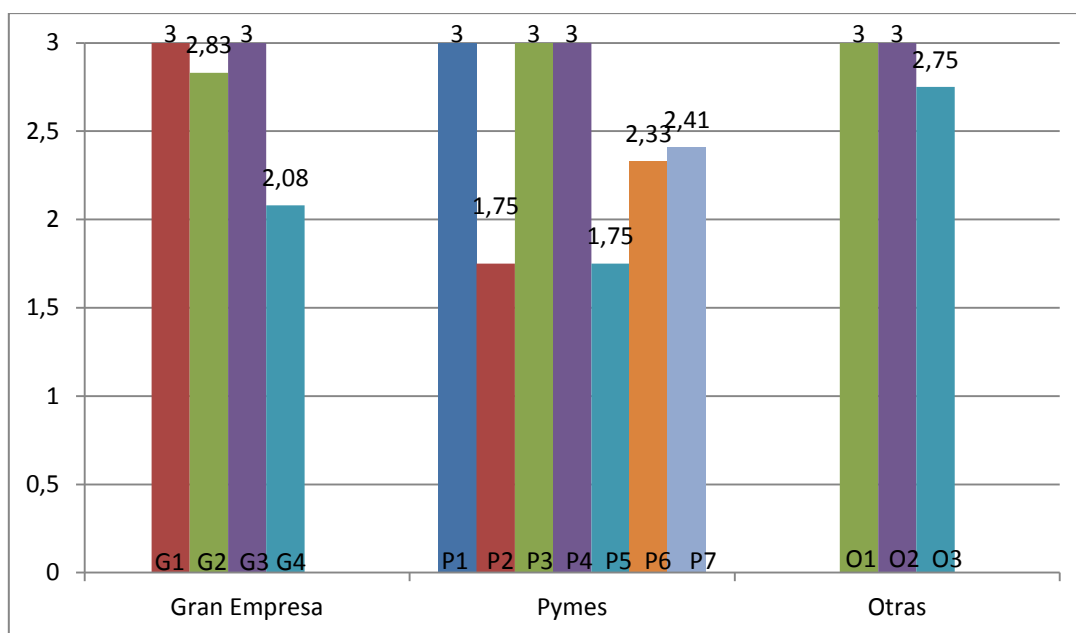


Figura 8-3. Resultados por grupo de empresas. Dimensión Servicio.

Es importante señalar que todas las empresas tienen considerados, en su sistema de gestión, todos los aspectos señalados en el modelo (no hay ninguna que no aplique alguno de los indicadores debido a su actividad como sucede en el resto de dimensiones).

Dentro del grupo de grandes empresas, la menor puntuación (2,08 puntos), recae en una empresa multinacional de transporte por carretera, cuyos principales clientes son industrias, mientras que aquellas empresas en las que sus clientes se encuentran más diversificados tienen la máxima puntuación (2,8-3 puntos). Ello nos lleva a suponer que la medición del servicio proporcionado a los clientes es más importante cuantos más pequeños son los clientes a ser satisfechos, ya que si tengo pocos clientes grandes no es tan necesario el mantenimiento del indicador.

En el caso de las Pymes, encontramos tres grandes bloques:

- Puntuaciones máximas: 3 puntos
- Puntuaciones elevadas: 2,33-2,41 puntos
- Puntuaciones medias: 1,75 puntos

Fruto de las reuniones realizadas, la conclusión obtenida es que las puntuaciones y valoraciones del modelo, están directamente relacionadas con si la empresa tiene implantado o no un Sistema de Gestión de la Calidad, en todos los casos basado en la norma ISO 9001:2008. Aquellas empresas que sí disponen de un sistema de gestión de calidad han obtenido las más altas puntuaciones en comparación con aquellas empresas que no lo tienen o lo han implantado hace relativamente poco tiempo, por lo que no han realizada aún ningún ciclo de mejora.

Finalmente, es importante señalar que en las organizaciones incluidas en el grupo de “otras empresas”, existe una uniformidad en las puntuaciones y además siempre en los más altos niveles: 2,75-3 puntos, debido también a que llevan implantado desde hace tiempo sistemas de gestión de calidad o aplican el modelo de excelencia empresarial (EFQM).

4.1.4 Dimensión Social-Laboral

En la dimensión social-laboral, tanto las grandes empresas como aquellas que pertenecen al grupo de “otras empresas”, alcanzan unas valoraciones elevadas (ver figura 8-4). Ello puede ser debido a la obligatoriedad en el cumplimiento de la normativa laboral y a las políticas activas de igualdad y no discriminación que llevan a cabo.

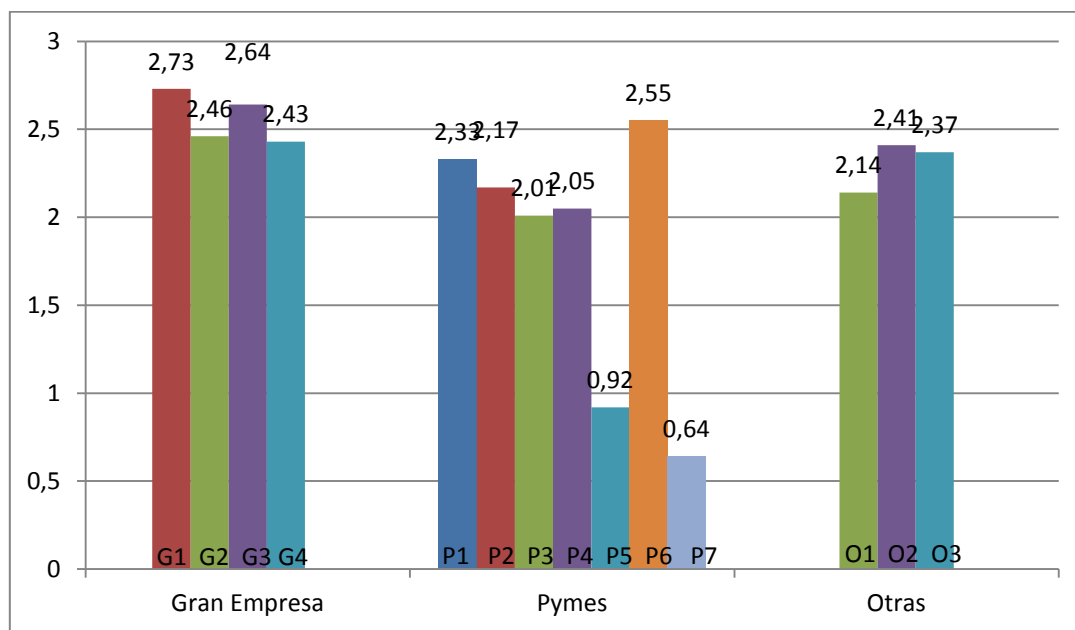


Figura 8-4. Resultados por grupo de empresas. Dimensión Social-Laboral.

Dentro de las Pymes podemos diferenciar dos grandes grupos:

- Un grupo mayoritario con puntuaciones elevadas (por encima de 2 puntos), destacando una empresa de marcado carácter social con 2,55 puntos.
- Dos empresas que no alcanzan la puntuación de 1, pues aunque cumplan estrictamente con la normativa, no tienen implantadas (ni prevista su implantación a corto plazo) políticas no discriminatorias y de igualdad, basándose en la dificultad de tener personal de ambos sexos cualificados en el sector de transporte.

4.1.5 Dimensión Social-Gobernanza

La dimensión Social-Gobernanza, es la dimensión en la que todas las empresas entrevistadas, tienen menos indicadores implantados en sus sistema de gestión interna.

Se pueden distinguir diferentes grupos de empresas, en función de los resultados obtenidos (ver figura 8-5).

- Puntuaciones muy elevadas, por encima de 2,5 puntos: Son aquellas grandes empresas que tienen una mayor vocación internacional, lo que les ha llevado a la necesidad de facilitar informes a sus stakeholders.
- Puntuaciones altas, entre 1,5 y 2 puntos: Se encuentran algunas Pymes de marcado carácter social y el resto de grandes empresas. En este grupo se observa una tendencia creciente (en base a los comentarios realizados por las empresas) en la realización de informes para los diferentes grupos de interés.
- Puntuaciones bajas, por debajo de 0,75 puntos: Se encuentran las Pymes que todavía no sienten la necesidad de informar sobre su actividad y gestión a sus grupos de interés.

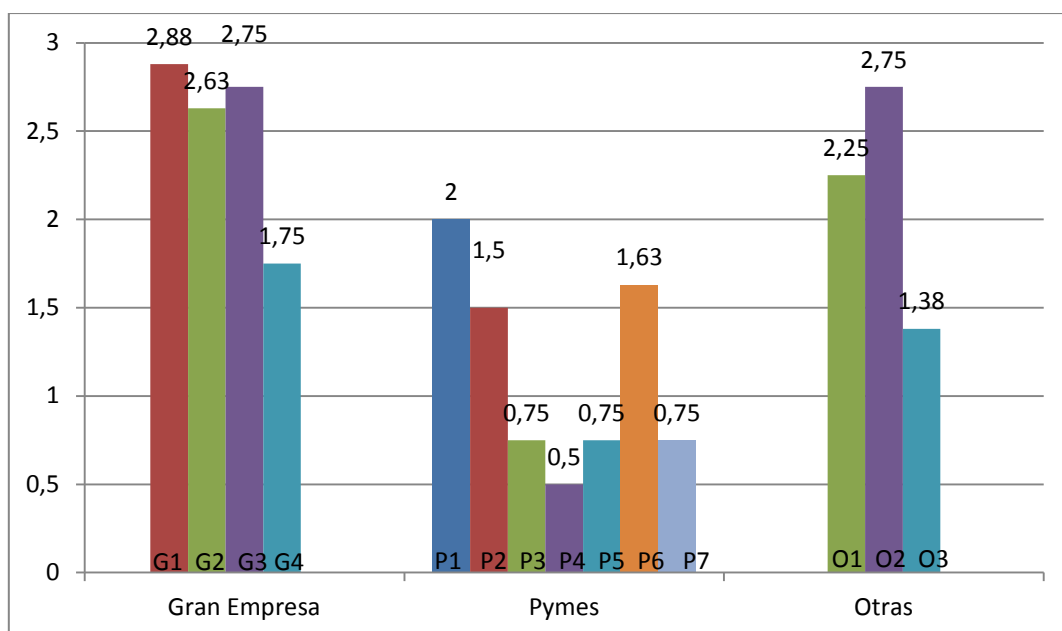


Figura 8-5. Resultados por grupo de empresas. Dimensión Social-Gobernanza.

4.1.6 Dimensión Social-Comunidad

La dimensión social-comunidad ha obtenido, en general, unas puntuaciones inferiores en comparación con el resto de dimensiones (ver figura 8-6). Todas las empresas han justificado su valoración en este aspecto, basándose en las dificultades económicas originadas por la crisis

económica actual, que hace que las preocupaciones o las inversiones en acción social queden en segundo lugar dentro de las prioridades de las empresas.

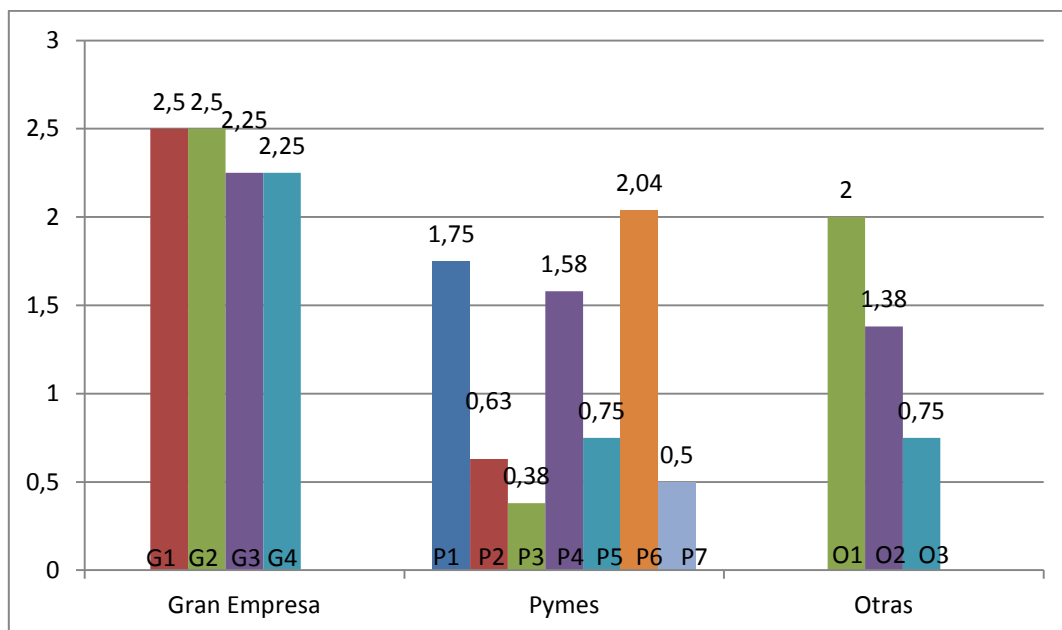


Figura 8-6. Resultados por grupo de empresas. Dimensión Social-Comunidad.

En función de los resultados obtenidos, podemos distinguir diferentes grupos de empresas:

- Puntuaciones muy elevadas, por encima de 2 puntos: están incluidas todas las organizaciones del grupo de “grandes empresas”, más la Pyme de carácter social y una de las entidades del grupo de “otras empresas”, con una fuerte implicación en proyectos sociales y de carácter humanitario.
- Puntuaciones bajas, por debajo de 1 punto: La mayoría son Pymes que no han previsto medir a corto plazo sus actividades enfocadas hacia la comunidad. Eso no implica que no las estén llevando a cabo, pues algunas de ellas tienen fundaciones enfocadas a estos aspectos.

Finalmente en el *Anexo VI. Resultados de autoevaluaciones en empresas por categoría de empresa*, pueden verse de una manera gráfica la situación de cada una de las dimensiones de la responsabilidad social en cada una de las empresas y las diferencias de puntuación entre cada una de ellas por categoría (gran empresa, Pyme y otras empresas).

CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES

CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES

1 INTRODUCCIÓN

Actualmente, el concepto de Responsabilidad Social (RS) se encuentra en pleno desarrollo. La sociedad demanda a las empresas la implantación de políticas de Responsabilidad Social. Hoy en día las organizaciones necesitan demostrar a sus grupos de interés transparencia, ética, integridad y criterios de sostenibilidad económica, social y medioambiental. Las empresas esperan que este compromiso, adoptado voluntariamente, contribuya a incrementar su rentabilidad.

El sector de la logística tiene un papel fundamental a la hora de optimizar recursos en la economía global. Un adecuado diseño de cadenas de producción y distribución a escala internacional, regional y local es crítico para minimizar los impactos ambientales y disminuir los costes asumidos por el consumidor. En este contexto, la logística se configura como una pieza esencial a la hora de desarrollar políticas de sostenibilidad a lo largo de la cadena de valor de cualquier organización y sector empresarial.

2 CONCLUSIONES SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

En primer lugar, se ha realizado un estudio de la situación de la responsabilidad social a nivel global, y especialmente el estado de la misma en el sector de la logística y el transporte. Fruto de dicha investigación podemos concluir lo siguiente:

- 1. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) no es un tema nuevo aunque haya sufrido una importante evolución en los últimos años.**

Los primeros indicios en materia de Responsabilidad Social Empresarial, ocurren en Europa y en Estados Unidos a mediados del siglo XIX, aunque únicamente centrada en lo que se denominó “filantropía empresarial”.

En el siglo XX después de la Segunda Guerra Mundial algunas empresas europeas y norteamericanas comienzan a informar a las comunidades donde estaban insertas sobre sus actividades de beneficencia.

En los años '50 y '60 se sistematiza la RSE, concluyéndose que esta hace referencia a la obligación ética o moral voluntariamente asumida por la empresa para con la sociedad en su conjunto.

En la década de los ochenta y en respuesta a algunos movimientos sociales externos a la empresa, la Responsabilidad Social Empresarial adquiere una mayor relevancia como parte de la dirección estratégica de las empresas a través de la teoría de los “stakeholders”.

En la década de los noventa e inicios del siglo XXI el concepto de Responsabilidad Social Empresarial está consolidado en Europa y en Estados Unidos, como una política de la empresa, que se ha integrado en el discurso de la ética de los negocios.

La RSE en España, al igual que la del resto de países del mundo, ha sufrido una importante evolución en los últimos años. A partir del año 2000 se empiezan a dar signos de cambio dado que empieza a fortalecerse la demanda internacional de responsabilidad social corporativa hacia las grandes empresas españolas. Así mismo, dada la confianza social que tienen los diferentes grupos de interés en las empresas españolas ha hecho que las compañías pongan en marcha el modelo de sostenibilidad o RSE en su gestión, sin embargo aunque los signos son positivos, la RSE en España sigue siendo cosa de grandes empresas.

A día de hoy, la Responsabilidad Social está intrínsecamente ligada al concepto de desarrollo sostenible y a la gestión de los impactos económicos, ambientales, sociales y laborales de las empresas, no sólo para sus accionistas y trabajadores, sino para todas aquellas partes afectadas por su actividad.

- 2. La Responsabilidad Social Empresarial engloba todo aquello que afecta a los grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores,...) agrupándolo habitualmente en aspectos económicos, medioambientales, de servicio y sociales (laborales, de gobierno y con la comunidad).**

La responsabilidad social empresarial está estrechamente ligada al desarrollo sostenible. Como el desarrollo sostenible se refiere a objetivos económicos, sociales y medioambientales comunes a todas las personas, se puede utilizar como una forma de resumir las más amplias expectativas de la sociedad que necesitan ser tomadas en cuenta por las organizaciones que buscan actuar responsablemente. Por tanto, el objetivo primordial de una organización socialmente responsable debería ser contribuir al desarrollo sostenible.

- 3. Para la medida de la responsabilidad social y la gestión sostenible tanto a nivel general como en concreto para el sector de la logística y el transporte se han estudiado más de 30 modelos, índices y herramientas llegando a las siguientes conclusiones:**

1. Los modelos y herramientas de medición que existen en la actualidad no cuentan, en general, con indicadores suficientemente adaptados y sencillos como para poder realizar una autoevaluación de forma fácil y sin emplear grandes cantidades de recursos.
2. No existe ningún modelo de indicadores que se adapte, de forma específica, a las necesidades que puedan tener las empresas del sector de la logística y el transporte, en relación a la evaluación de su gestión socialmente responsable.
3. No existen métodos de evaluación específicos que permitan dar una valoración global del estado de la responsabilidad social dentro de la empresa, y con el que puedan marcarse objetivos de mejora.

Con estas conclusiones, justificamos la necesidad de crear un modelo de indicadores de responsabilidad social, especialmente diseñado para las empresas del sector de la

logística y el transporte, y que incluya un método de autoevaluación o diagnóstico del estado de la responsabilidad social y les permita a las empresas establecer sus puntos fuertes y áreas de mejora.

Es un hecho la falta de empresas del sector de la logística y el transporte que realmente están comprometidas con la responsabilidad social empresarial y la necesidad de implicar a este sector tan relacionado con el medio ambiente entre otros factores.

3 CONCLUSIONES DE LA FASE DE DESARROLLO DEL MODELO DE INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA EL SECTOR DE LA LOGÍSTICA Y EL TRANSPORTE

Tras el proceso de investigación sobre el estado de la responsabilidad social empresarial en el sector de la logística y el transporte, y teniendo en cuenta la necesidad de crear una herramienta especialmente diseñada para satisfacer las necesidades del sector y acorde con los estándares de responsabilidad social más relevantes a nivel internacional se diseñó el modelo de indicadores de responsabilidad social para el sector de la logística y el transporte.

El modelo está especialmente diseñado para el sector de la logística y transporte. Sin embargo, nunca será un modelo definitivo y completo pues a medida que vaya avanzando el tiempo y evolucione la economía y la industria serán necesarios nuevos indicadores, habrá que cambiar la ponderación de los mismos de forma que se puedan tener en cuenta los cambios que se produzcan en la sociedad.

Dentro de esta fase, las conclusiones más importantes que podemos destacar son:

- 1. Se ha definido una parrilla de indicadores de responsabilidad social, de aplicación a las empresas del sector de la logística y el transporte para llevar a cabo una medición periódica, de tal forma que la compañía puede ir valorando su desempeño y de esta forma poner en marcha acciones para mejorar los**

resultados que presenten mayor desviación con respecto al objetivo inicialmente marcado.

Para la definición de los indicadores se partió de ocho modelos relacionados con la responsabilidad social por considerarse los más relevantes para esta tesis, dentro de los más de 30 modelos estudiados.

El proceso de diseño se realizó siguiendo una metodología propia basada en seis etapas:

- ETAPA 1. Listar todos los indicadores propuestos.
- ETAPA 2. Categorización de indicadores.
- ETAPA 3. Eliminar los indicadores que no son de aplicación para el sector.
- ETAPA 4. Asignar pesos a cada modelo en función de su importancia relativa.
- ETAPA 5. Analizar la frecuencia de aparición de cada indicador por dimensión.
- ETAPA 6. Desarrollo de la selección final de indicadores.

Fruto del proceso de diseño se obtuvieron un total de **28 indicadores principales**, relacionados en función de las cuatro dimensiones de la responsabilidad social consideradas en esta tesis: económica, social, medioambiental y de servicio.

2. Se han diseñado y desarrollado unas fichas individuales por cada uno de los 28 indicadores anteriormente seleccionados que va a ser una herramienta clave para que las empresas puedan implantarlos en su organización de una manera sencilla y operativa.

A la hora de diseñar la ficha de cada indicador se han tenido muy presentes las verdaderas necesidades del sector de la logística y el transporte. La definición de las mismas aporta un gran valor añadido al modelo y lo adapta al sector, puesto que el proceso de estudio y diseño anterior, puede ser común para otros sectores de tipo industrial o del sector servicios.

Los indicadores principales del modelo, engloban áreas de gestión muy amplias, en algunos casos. Por ello, a la hora de definir las fichas, muchos de los indicadores principales se han subdividido en indicadores secundarios que permiten concretar aún más el concepto de medición.

3. **Se ha creado un modelo de autoevaluación que permite a las empresas, de una forma rápida y sencilla, valorar el estado o la situación en la que se encuentra su gestión interna respecto a los indicadores de RSC planteados en este modelo. Obtener una valoración final de la RSC permitirá a las organizaciones poder establecer objetivos de mejora, y observar en ciclos futuros si se ha producido avances significativos o no.**

Todos los indicadores planteados se agrupan en cada una de las dimensiones contempladas por la RSC: económica, social, ambiental y de servicio. De este modo, el modelo de autoevaluación permite diagnosticar la situación en que se encuentran las organizaciones del sector de la logística y el transporte, de cara a tomar acciones que puedan beneficiar a cada uno de sus grupos de interés o stakeholders integrándolas dentro de su proceso de su estrategia empresarial.

4 CONCLUSIONES SOBRE LA APLICABILIDAD DEL MODELO EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR

Hay que señalar que aunque solo sean 20 empresas las utilizadas para analizar la aplicabilidad del modelo, han sido seleccionadas entre una base de datos de más de 78 empresas (en su mayor parte pertenecientes a las Asociación CyLoG) teniendo en cuenta criterios de tamaño de empresas y tipos de sectores para asegurar la representatividad de las empresas y la aplicabilidad del modelo.

Aunque el número de empresas pueda parecer escaso, se han elegido teniendo cuidado de abarcar diferentes tipos de empresas logísticas:

- Según el tamaño: grandes empresas, PYMES y grupos empresariales
- Según la materia transportada: graneles sólidos y líquidos, pulverulentos, carga general (fraccionada y completa), paquetería y personas.
- Según la forma de constitución: sociedades anónimas, sociedades limitadas y cooperativas.

Para llevar a cabo el análisis de la autoevaluación de los indicadores en las 20 empresas, han sido clasificadas en los siguientes grupos:

- Grandes empresas: MRW, Seur, Autoridad Portuaria de Gijón y Patinter.
- PYMES: Gupost (Grupo Lince), Autobuses Ángel Herrera, Cemetrans, ADA S.Coop. (Euroada), MaxBer, Carretillas Mayor y Martínez Marcos.
- Empresas fuera del sector de la logística y el transporte (pero con actividades logísticas y un departamento encargado de las mismas): Grupo Norte, Collosa y Grupo Siro.

Así mismo se ha verificado el modelo con expertos de organizaciones relacionadas con el sector y con la responsabilidad social como son:

- Organizaciones expertas en logística y transporte y RSE: Red CyLog, Forética y Aenor.
- Consultoras y certificadoras de logística y transporte: SGS, 1A Consultores S.Coop. y MRT Consultores.

Entre las conclusiones obtenidas del proceso de análisis de la viabilidad podemos señalar:

- 1. El modelo está alineado con otros importantes modelos de indicadores de la responsabilidad social como el GRI, ETHOS o el AECA y especialmente con los criterios básicos del estándar internacional ISO 26000:2010.**

La matriz de relaciones entre los indicadores principales del modelo de RSE investigado y los indicadores del modelo GRI demuestran que un 81,25 % de indicadores del modelo se corresponden con los del GRI. (Ver anexo III de la tesis). Esto supone una gran ayuda para las empresas que quieran elaborar sus memorias o informes de sostenibilidad en función de las pautas que marca el GRI.

En cuanto a los modelos de gestión de la responsabilidad social como la SA 8000, la SGE 21 o la RS10, todos muestran la necesidad imprescindible de medir indicadores para poder evaluar la mejora de la organización y el cumplimiento de objetivos frente a una gestión socialmente responsable, y por tanto este modelo de indicadores supone una buena herramienta para la implantación y control de dichos sistemas de gestión.

Igualmente los indicadores del modelo están alineados con las necesidades de medición que se exigen en los principales estándares de gestión de la calidad (ISO 9001:2008), gestión medioambiental (ISO 14001:2004, reglamento EMAS, UNE-EN ISO 16001:2010, Protocolo de Kioto), gestión de la prevención de riesgos laborales (OSHAS 18001:2007).

- 2. El modelo planteado es de fácil cumplimentación para las empresas según la encuesta de aplicabilidad y las fichas de indicadores permiten el control de los mismos y el avance en el cumplimiento de los objetivos marcados por la organización.**

No obstante, las PYMES consideran que el modelo es ambicioso y extenso y por tal motivo no disponen de los recursos suficientes para abordarlo, aunque sigue siendo una herramienta que les facilita la implantación de políticas socialmente responsables.

- 3. El modelo de indicadores seleccionado facilita la difusión de resultados a los diferentes grupos de interés a través de las memorias de sostenibilidad**

No obstante cada uno de los indicadores del modelo está alineado con los indicadores del GRI, de tal modo que si una empresa deseara en un futuro elaborar su memoria de sostenibilidad de acuerdo a la guía GRI la información ya podría tenerla directamente recogida en el modelo, facilitando enormemente la difusión de los resultados entre sus grupos de interés.

4. El tamaño del modelo es adecuado para un seguimiento periódico de la RSE en las empresas, y facilita la gestión en las mismas.

Sin embargo, se ha visto como en líneas generales las Pymes evaluadas opinaban que su tamaño era excesivo para sus necesidades y difícil de aplicar por los escasos recursos con los que cuentan.

5 INVESTIGACIONES FUTURAS

En el ánimo de que cualquier trabajo de investigación está siempre inconcluso y como propuesta de continuación a esta tesis, nos planteamos los siguientes trabajos:

1. Seguimiento de la implantación realizada por las empresas para analizar la evolución de los diferentes indicadores, diferenciando por tamaño de empresa, sistemas de gestión implantados, etc.

Este seguimiento va a permitir a las empresas conocer la evolución de sus políticas y acciones de RSE en su gestión interna y les ayudará a elaborar memorias de sostenibilidad para generar un clima de transparencia y seguridad con sus grupos de interés.

2. Análisis de la importancia de los diferentes indicadores, incluyendo la posibilidad de introducción de métricas no lineales.

De este modo se podrán considerar con diferente importancia aquellos indicadores más sensibles para los diferentes grupos de interés.

3. Integración de los indicadores propuestos en el modelo en un cuadro de mando integral (CMI) que considere los diferentes sistemas de gestión implantados en la empresa (ISO 9001, ISO 14001, OSHAS 18001, ISO 166001,...)

La integración de los indicadores propuestos en cuadro de mando integral (CMI) va a permitir a las empresas transformar su estrategia en objetivos operativos perfectamente alineados con la misma, estando legitimada dicha herramienta como una excelente guía de gestión para obtener los resultados de negocio.

4. Integración de la RSE dentro del modelo EFQM de excelencia empresarial basándose en los indicadores propuestos en este trabajo.

La RSE está profundamente imbricada en el proceso de excelencia. Incorporar los indicadores propuestos dentro del modelo EFQM permitirá avanzar en el despliegue de dicho modelo en todos los criterios.

5. Definición de una guía de aplicación de la RSE en el sector de la logística y el transporte, que incluya unos códigos de conducta para el sector y que complemente al modelo de indicadores propuesto en este trabajo.

Con la definición de dicha guía se pretende sensibilizar a las empresas del sector sobre la importancia de incorporar la RSE en su estrategia y los beneficios que se obtienen. Asimismo permitirá conocer las potencialidades de estas empresas para acometer nuevos retos en materia de RSE, adoptando nuevas prácticas dirigidas a los grupos de interés de mayor prioridad para cada una de ellas.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

1. Aenor. (2011). Norma RS10: "Sistema de gestión de la responsabilidad social. Requisitos" 2ª Edición. Aenor. Madrid.
2. Aenor (2002). Norma UNE-CR 13908: "Indicadores de gestión logística. Requisitos y métodos de medición". Aenor. Madrid.
3. Agencia Europea para el Medio Ambiente (1999): "Environmental Indicators: Typology and overview". EEA Technical report nº 25, European Environment Agency, Copenhagen.
4. Aguado, I., Barrutia, J.M., Echebarría, C. (2008): "Métricas para el Desarrollo Sostenible". XI Jornadas de Economía Crítica, Bilbao.
5. Albareda, L., Balaguer, M.R. y Arenas, D. (2008): "Observatorio 2008 de la Inversión Socialmente Responsable". E.S.A.D.E, Barcelona.
6. Alberti, M., Susskind, L. (1996): "Managing urban Sustainability: an introduction to the special issue". Environmental Assessment Review nº16: 213-221, Elsevier Ltd.
7. Álvarez-Arenas, M. (2000): "Indicadores del Desarrollo Sostenible". Ekonomi Gerizan, nº7: 114-131, Federación de Cajas de ahorros Vasco-Navarras, Bilbao.
8. Álvarez Ibarrola, J.M., Álvarez Galleo, I., Bullón Cano, J. (2006): "Introducción a la Calidad: Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad". Gesbiblo S.L., La Coruña.
9. Ambiente Italia Research Institute (2003): "European Common Indicators. Towards a Local Sustainability Profile". Ambiente Italia Research Institute, Milan.
10. Antequera Baiget, J., Carrera Gallissà, E. (2008): "Indicadores de Sostenibilidad". Cátedra UNESCO en Sostenibilidad, Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona.
11. Argandoña, A. (1994): "La ética en la empresa". Instituto de Estudios Económicos. Madrid.

12. Arnold, U. (2000). "New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and core competencies concept". European Journal of Purchasing & Supply Management.
13. Arteche, F. (2005): "Empresa, Desarrollo Sostenible y R.S.C.". Novotec Consultores y Fundación Biodiversidad, Madrid.
14. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. AECA. (2010): "Normalización de la información sobre Responsabilidad Social Corporativa. Cuadro Central de Indicadores. CCI-RSC". AECA.Madrid.
15. Bartelmus, P. (1994): "Towards a framework for indicators of Sustainable Development. Departament for Economy and Social Information and Policy Analysis". Working paper series nº 7, United Nations, New York.
16. Bartle, P. (2007): "Guidelines for preparing a work plan". M&E News Summary Sheet. P.3
17. Battaglia, M., Bianchi, L., Frey, M. y Iraldo, F. (2010). "An Innovative Model to Promote CSR among SMEs Operating in Industrial Clusters: Evidence from an EU Project" Corporate Social Responsibility and Environmental Management Vol. 17, pp133–141.
18. Beaver, E., Beloff, B. (2000): "BRIDGESworks. An Integrated Approach to Sustainability Indicators and Metrics". Bridges to Sustainability, Houston.
19. Bermejo, R. (2001): "Economía sostenible, principios conceptos e instrumentos". Bakeaz - Centro de Documentación y Estudios para la Paz, Bilbao.
20. Bertalanffy, L. (1976): "Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones". Fondo de Cultura Económica de España, S.L., Madrid.
21. Beske, P., Koplin, J. y Seuring, S. (2008). "The Use of Environmental and Social Standards by German First-Tier Suppliers of the Volkswagen AG" Corporate Social Responsibility and Environmental Management Vol. 15, pp63–75.
22. Blanco, E. (2009). "Logística-Sostenibilidad: un reto para la operación logística". Artículo Informe Corporación Andina de Fomento. Pag.198.

23. British Retail Consortium (B.R.C) (2006): "Towards Retail Sustainability." British Retail Consortium, London.
24. Böhringer, C., Löschel, A. (2006): "Computable general equilibrium models for sustainability impact assessment: Status quo and prospects". Ecological Economics nº60: 49-64, Elsevier Ltd.
25. Brundtland, G.H. (1987): "Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Comisión Brundtland): Nuestro Futuro Común". Comisión Brundtland, New York.
26. Burgess, K, Singh, S.J. y Koroglu, R. (2006). "Supply chain management: a structured literature review and implications for future research" International Journal of Operations & Production Management Vol. 26 No. 7, pp. 703-729
27. Cabrera, M.K., Déniz ,M.C., Santana ,D.J. (2005): "RSC y la Empresa Familiar". Revista de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 14 No.4, pp. 43-58.
28. Camp, R. (1989): "Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance". ASQ Quality Press, Milwaukee.
29. Canal Empresa Sostenible (2009): "Responsables.biz". www.portaldelmedioambiente.com
30. Carballo de la Riva, C. (2003) "La responsabilidad social corporativa". Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación. Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
31. Carroll, A.B. (1999). "Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct". Business and Society, Vol 38,3, pp 268-295.
32. Carter, C. (2000). "Ethical issues in international buyer–supplier relationships: a dyadic examination" Journal of Operations Management Vol. 18, pp. 191–208.
33. Carter, C. (2004). "Purchasing and Social Responsibility: A Replication and Extension" Journal of Supply Chain Management; Vol. 40, nº 4, pp 4-16.
34. Carter, C. y Jennings M. (2002a), "Logistics Social Responsibility: An Integrative Framework", Journal of Business Logistics, Vol. 23, nº 1, pp 145-180.

35. Carter, C. y Easton, L. (2011). "Sustainable supply chain management: evolution and future directions" *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* Vol. 41 No. 1, pp. 46-62
36. Carter, C. y Jennings M. (2002b), "Social Responsibility and supply chain relationship", *Transportation Research Part E*, vol. 38, pp 37-52.
37. Castro Bonaño, M. (2002): "Indicadores de Desarrollo Sostenible urbano: Una aplicación para Andalucía". Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Málaga, Málaga.
38. Caux Round Table (2002) : "Caux Round Table: Principles for Business." Caux Round Table, Paris.
39. CentraRSE (2008): "IndicaRSE. Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial". CentraRSE, Guatemala.
40. Centro Español de Logística.CEL. (1995): "Indicadores de Gestión Logística". Madrid.
41. Chevalier, S., Choiniere, R. y Bernier, R. (1992): "User guide to 40 community health indicators". Community health division. Health and Welfare Canada, Ottawa.
42. Ciliberti, F., Pontrandolfo, P. y Scozzi, B. (2008). "Logistics social responsibility: Standard adoption and practices in Italian companies" *International Journal of Production Economics* Vol. 113 pp. 88–106
43. Club de Excelencia en Sostenibilidad (2004): "Guía para el Diseño e implantación de una Estrategia de Desarrollo Sostenible en la Empresa". Biblioteca Empresarial Cinco Días, Grupo Prisa, Madrid.
44. Club de Excelencia en Sostenibilidad (2004): "Manual de la Empresa Responsable: Glosario sobre sostenibilidad". Biblioteca Empresarial Cinco Días, Grupo Prisa, Madrid.
45. Comisión Europea relativa a la Responsabilidad Social de las Empresas (2002). "Responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al Desarrollo Sostenible". Unión Europea, Bruselas.

46. Comisión de Desarrollo Sostenible de la U.E. (2001): "Novena Sesión, 16-27 de Abril 2001". New York.
47. Comisión de las Comunidades Europeas. (2001a): "Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social en las Empresas". Diario Oficial de la Unión Europea. Unión Europea, Bruselas.
48. Comisión de las Comunidades Europeas (2001b): "Reglamento (CE) 761/2001 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 19 de marzo de 2001, por el que se permite que las organizaciones se adhieran con carácter voluntario a un sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales (E.M.A.S.)". Diario Oficial de la Unión Europea. Unión Europea, Bruselas.
49. Comisión de las Comunidades Europeas (2002): "Responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al Desarrollo Sostenible". Diario Oficial de la Unión Europea. Unión Europea, Bruselas.
50. Comisión de las Comunidades Europeas (2003): "Recomendación de la Comisión de 10 de julio de 2003 sobre las orientaciones para la aplicación del Reglamento (CE) Nº 761/2001 del Parlamento Europeo y del Consejo por el que se permite que las organizaciones se adhieran con carácter voluntario a un sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales (E.M.A.S.) en lo que respecta a la selección y el uso de indicadores del comportamiento medioambiental". Diario Oficial de la Unión Europea. Unión Europea. Bruselas.
51. Comisión de las Comunidades Europeas (2010): "Europa 2020, una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador". (COM). Bruselas.
52. Comisión de Responsabilidad Social de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (2006): "La Empresa y la Responsabilidad Social". C.E.O.E., Madrid.
53. Comité Europeo de Normalización. CEN. (2000): Grupo de trabajo CEN/TC 273. "Logística. Indicadores de Gestión Logística". Bruselas.
54. Comité Técnico AEN/CTN 66 (2003): "Norma UNE 66175:2003. Guía para la implantación de sistema de indicadores". A.E.N.O.R., Madrid.

55. Comité Técnico AEN/CTN 150 (2003): "Norma UNE 150301:2003. Gestión Ambiental del Proceso de Diseño y Desarrollo. Ecodiseño". A.E.N.O.R., Madrid.
56. Comité Técnico AEN/CTN 150 (2004): "Norma UNE-EN-ISO 14001:2004. Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso." A.E.N.O.R., Madrid.
57. Comité Técnico AEN/CTN 165 (2009): "Norma UNE 165010 EX. Ética. Sistema de gestión de la responsabilidad social corporativa". A.E.N.O.R., Madrid.
58. Comité Técnico TC 207 (2008): "ISO Guide 64:2008. Guide for addressing environmental issues in product standards". International Organization for Standardization (I.S.O.), Switzerland.
59. Confederación Española de Organizaciones Empresariales de España (C.E.O.E.) (2006): "La empresa y la responsabilidad social", Madrid.
60. Congreso de los Diputados (2006): "Informe de la Subcomisión para potenciar y promover la Responsabilidad Social de las Empresas". Boletín Oficial de las Cortes Generales. D424. España
61. Consejo Europeo de Lisboa (2000): "Estrategia de Lisboa 2000". Parlamento Europeo. Luxemburgo.
62. Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (1992): "Protocolo de Kioto". Naciones Unidas, New York. Council of Environmental Quality (1996). Annual Report. P.198.
63. Council of Environmental Quality (1996): "Annual Report 1996". Washington DC.
64. C.S.R. Europe (2009): "A Guide to CSR in Europe Country Insights by CSR Europe's National Partner Organisations". CSR Europe, Bruselas.
65. Cubero Marín, J. J. (2001): "Modelo Integrado de Gestión 3G1." Forum calidad nº 121: 26-31, Explora Consulting, S.L., Madrid.
66. Cuesta González, M. de la. (2002): "La responsabilidad social corporativa: una aplicación a España". U.N.E.D., Madrid.

67. Cuesta González, M. de la., Valor Martínez, M., Botija Buiza, M. (2002): "Evaluación de la Responsabilidad Social de la Empresa Española". Economistas sin Fronteras, Madrid.
68. Dahlsrud, A. (2008). "How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions" Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 15, 1-13.
69. Dalla, J. (1999). "El imperativo ético: Porqué el liderazgo moral es un buen negocio". Paidós Empresa.
70. Deniz, M.C y de Saá,P (2002): "Una visión basada en los recursos de la capacidad de respuesta social corporativa frente a la intensidad de la competencia". Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol.8 No.2, pp.55-72.
71. D'Elia, G. (2001): "Cómo hacer indicadores de calidad y productividad en la empresa". Biblioteca y editorial Alsina, Buenos Aires.
72. Deutsche Post DHL. (2010): "Delivering Tomorrow: Towards Sustainable Logistics". Deutsche Post AG. Bonn. Germany.
73. Doering, D., Cassara, A., Layke, C., Ranganathan, J., Tunstall, D., Vanasselt, W. (2002): "Tomorrow's markets: Global trends and their implications for business". World Resources Institute, U.N.E.P. y W.B.C.S.D, New York.
74. Domenech Quesada, J.L. (2009): "Huella Ecológica y Desarrollo Sostenible". A.E.N.O.R., Madrid.
75. Dow Jones, SAM Group y STOXX Limited (1999): "Dow Jones Sustainability Index". SAM Indexes GMBH, Zurich.
76. Drucker, P. F. (1988): "La Gerencia de Empresas". Edhasa, Barcelona.
77. Elkington, J. (1997): "Cannibals with forks: The Triple Bottom Line of 21 st Century Business". Capstone Publishing. Oxford.

78. Epstein, M.J. (2008): "Making sustainability work: best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts". Greenleaf Publishing Ltd, U.K.
79. Esade (2010): "Observatorio 2010 de la inversión socialmente responsable". Instituto de Innovación Social. Barcelona.
80. Esty, D.C., Kim, C., Srebotnjak, T., Levy, M.A., Sherbinin, A., Mara, V., Paua, F., Saltelli, A., Saisana, M., Maletic, T., Michelson, D. (2008): "2008 Environmental Performance Index". Yale Center for Environmental Law and Policy, Center for International Earth Science Information Network (CIESIN) - Columbia University, New York.
81. Esty, D.C., Srebotnjak, T., Goodall, M., Adonov, B., Campbell, K., Gregg, K., Kim, C., Li, Q., Martinez, M., Townsend, J., Zhang, B., Levy, M., Sherbinin, A., Anderson, B., Saltelli, A., Saisana, M., Nardo, M., Dahl, A. (2005): "2005 Environmental Sustainability Index". Yale Center for Environmental Law and Policy, Center for International Earth Science Information Network (CIESIN) - Columbia University, New York.
82. Fernández Gago, R. (2005): "Administración de la Responsabilidad Social Corporativa". Editorial Paraninfo, Madrid.
83. Fernández Izquierdo, M.A., Muñoz Torres M.J. (2004): "Inversión Socialmente Responsable". A.E.C.A. y Universidad Jaume I, Castellón.
84. Fernández Hatre, A. (2004): "Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral". Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (I.D.E.P.A), Llanera (Asturias).
85. FORETICA (2006): "Informe Forética 2006. Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España". Forética. Madrid
86. FORETICA (2008): "Informe Forética 2008. Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España". Forética, Madrid.
87. FORETICA (2011): "Informe Forética 2011. Evolución de la responsabilidad Social de las Empresas en España". Forética. Madrid.

88. FORETICA (2008): "Sistema de la Gestión Ética y Socialmente Responsable: Norma para la Evaluación de la Gestión Ética y Socialmente Responsable en las Organizaciones – Norma S.G.E. 21:2008". Forética, Madrid.
 89. Francés Gómez, P. (2005): "Responsabilidad Social de las Empresas: Fundamentos y enfoque de la gestión responsable". Cuadernos de Forética. Forética. Madrid.
 90. Freeman, R.E. (1984): "Strategic management: A Stakeholder Approach". Pitman, Boston.
 91. Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C. (2008): "Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success". Yale University Press, New Haven, Connecticut.
 92. Friedman, M. (1970): "The social responsibility of business is to increase its profits". New York Times Magazine nº 33: pp 122–126, New York.
 93. Fuentes Ganzo, E. (2006): "La responsabilidad social corporativa. Su dimensión normativa: Implicaciones para las empresas españolas". Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales nº3: pp 1-20, Universidad de León, León.
 94. Fuentes García, F., Núñez Tabales, J., Veroz Herradón, R. (2008): "Applicability of C.S.R. to Human Resources Management: Perspective from Spain". Journal of Business Ethics Vol. 82, nº1: pp 27-44, Springer, Netherlands.
 95. Fundación Alternativas. (2009): "Informe 2009. La RSC ante la crisis". Madrid.
 96. Fundación Ecología y Desarrollo (2006): "Anuario sobre la RSC en España". Zaragoza.
 97. Fundación Entorno-B.C.S.D. España (2006): "Entorno 2006. Informe sobre la gestión de la sostenibilidad en la empresa española". Díaz de Santos, Madrid.
 98. Fundación Entorno-B.C.S.D. España (2008): "Entorno 2008. Informe sobre la gestión de la sostenibilidad en la empresa española". Díaz de Santos, Madrid.
 99. Fundación Entorno-B.C.S.D. España (2009): "Entorno 2009. Informe sobre la gestión de la sostenibilidad en la empresa española". Díaz de Santos, Madrid.
 100. Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (2003): "Modelo E.F.Q.M. de Excelencia: Versión para grandes empresas y unidades de negocio y operativas". E.F.Q.M, Bruselas.
-

101. Fundación + Familia (2006): "EFR 1000-1: Modelo de Gestión para Empresas Familiarmente Responsables". Soluziona, Madrid.
102. Gallopin, G.C. (1996): "Environmental and Sustainability Indicators and the concept of situational indicators. A system approach". Environmental modelling and assessment". Environmental Modeling and Assessment nº1:pp 101-117, Springer, Netherlands.
103. Gallopin, G.C. (1997): "Indicators and their use: Information for decision making" en Moldan, B., Billhartz, S. (1997): "Sustainable Indicators: Report of the project on Indicators of Sustainable Development". Willy and Sons LTD, Chichester.
104. García Mesanat, G., Sancho Pérez, A. (2002): "Auditoría de Sostenibilidad en los Destinos Turísticos". Endiciós, Barcelona.
105. García Mesanat, G., Sancho Pérez, A. (2004): "Un Modelo de Sostenibilidad para los Destinos Turísticos". Comunicación al Congreso sobre Diálogo en Turismo, Diversidad Cultural y Desarrollo Sostenible, Barcelona.
106. García Vílchez, E.J. (2010). "Desarrollo del Modelo de Sostenibilidad Integrado (MSI) para la medida de la Gestión Sostenible de una industria de procesos: aplicación al sector de fabricación de neumáticos". Tesis Doctoral. Universidad de Valladolid.
107. Garralda, J. (2008). "Hacia la empresa razonable". Lid editorial empresarial. S.L.Madrid.
108. Garrigues, A. (2005): "Manual de la Empresa Responsable. La empresa responsable en su entorno global". Biblioteca Empresarial Cinco Días, Grupo Prisa, Madrid.
109. Global Freight and Logistics Network .GFLN. (1968): "Code of Ethics". Essex. U.K.
110. Global Reporting Initiative (2002): "Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad sobre el Desempeño Económico, Ambiental y Social de la Empresa." G.R.I, Amsterdam.
111. Global Reporting Initiative (2006): "G3: Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad". G.R.I, Amsterdam.

112. Global Reporting Initiative (2006): "Suplemento para el Sector de la Logística y el Transporte". Versión Piloto 1.0. G.R.I. Amsterdam
113. Global Reporting Initiative (2009): "G.R.I. Reporting List 2009". G.R.I, Amsterdam.
114. Godfrey, P.C. (2005): "The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: a risk management perspective". *Academy of Management Review*, Vol 30, Nº 4, pp.777-798.
115. Goedkoop, M., Effting, S., Collington, M. (1999): "Ecoindicator 99". PRE Consultans, Netherlands.
116. Gold, S., Seuring, S. y Beske, P. (2010). "Sustainable Supply Chain Management and Inter-Organizational Resources: A Literature Review" *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* Vol. 17, pp. 230-245.
117. Granda, G. (2006). "Gestión y Comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial: Claves para un desarrollo competitivo y sostenible". Biblioteca Ciencias Sociales. Forética. Cinca.
118. Grayson, D., Hodges, A. (2002): "Everybody's Business". DK Publishing Inc, New York.
119. Great Place to Work Institute (2009): "Great Place to Work". Great Place to Work Institute España, Barcelona.
120. Greyser, S.A. (1999): "Advancing and Enhancing Corporate Reputation". *Corporate Communications*, Vol. 4, pp.177-181.
121. Grupo FTSE, (2001): "Serie de índices FTSE4Good". FTSE International Limited, London.
122. Guillen, M. (2006): "Ética en las organizaciones: Construyendo confianza". Pearson Educación. Madrid.
123. Havas Media (2009): "Sustainable Futures 09. Global Extract". Havas Media, Barcelona.
124. Hemming, C., Pugh, S., Williams, G. y Blackburn, D. (2004). "Strategies for Sustainable Development: Use of a Benchmarking Tool to Understand Relative Strengths and

- Weaknesses and Identify Best Practice” Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 11, pp. 103-113.
125. Herrera Echenique, R. (2007): “El Valor de la Reputación Corporativa en la Organización del Siglo XXI”. Dpto de Comunicación Organizacional, Universidad de Málaga, Málaga.
126. Hillman, A., Keim, G. D. (2001): “Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What’s the bottom line?”. Strategic Management Journal. Vol. 22, nº 2: 125-139, Wiley Interscience.
127. Hsu, J.L. y Cheng, M.C. (2011). “What Prompts Small and Medium Enterprises to Engage in Corporate Social Responsibility? A Study from Taiwan” Corporate Social Responsibility and Environmental Management, pendiente de publicación.
128. Holdren, J., Daily, P., Ehrlich, R. (1995): “The meaning of sustainability: biogeophysical aspects”. United Nations University by The World Bank, Washington D.C.
129. IChemE (2001): “The Sustainability Metrics. Sustainable Development Progress Metrics recommended for use in process industries”. Institution of Chemical Engineers, Scotland.
130. IESE Business School (2007): “Código de Gobierno para la Empresa Sostenible”. XV Congreso Nacional de Ética de la Economía y de las Organizaciones. Barcelona.
131. I.H.O.B.E, S.A. (2000). “Manual práctico de Ecodiseño. Operativa de Implantación en 7 pasos”. Departamento de Ordenación del Territorio, Vivienda y Medio Ambiente. Gobierno Vasco, Vizcaya.
132. I.H.O.B.E. S.A. (2001): “Guía de Indicadores Medioambientales para la Empresa”. Departamento de Ordenación del Territorio, Vivienda y Medio Ambiente. Gobierno Vasco, Vizcaya.
133. INCAE (2009): “Modelo de Indicadores de RSE”. Cátedra BATCCA de Empresa Social y RSE. Costa Rica.
134. Informe de la Corporación Andina de Fomento (CAF). (2008). “Sostenibilidad ambiental y desempeño financiera”. P.11.Caracas. Venezuela.

135. Instituto Brasileiro de Análisis Sociales y Económicos (2002). "Balance Social Annual". I.B.A.S.E, Río de Janeiro.
136. Instituto Ethos (2009): "Business Social Responsibility Indicators". Instituto Ethos, Sao Paulo. Brasil.
137. Institute for Supply Management. ISM. (2008): "Sustainability Impacts. Supply Professionals Decisions and Supplier Relationships". Tempe. Arizona.
138. Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (I.M.N.C.) (2004): "Norma NMX-SAST-004-IMNC-2004". I.M.N.C., Méjico.
139. Instituto de Innovación Social ESADE Business School (2009): "Modelo de Indicadores de RSE para Pymes. RSCAT. Universidad Ramón Llull.
140. International Business Leaders Forum, International Finance Corporation, Global Compact (2007): "Guide to Human Rights Impact Assessment and Management". International Business Leaders Forum, London.
141. International Chamber of Commerce. ICC. (2007): "Responsible Supply Chain Management. CREM. Amsterdam.
142. International Federation of Accountants (I.F.A.C) (2004): "International standard on Assurance Engagements 3000". Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information, I.F.A.C., New York.
143. International Union for Conservation of Nature (I.U.N.C.), International Development Research Center (I.D.R.C.). (1997): "Un enfoque para la evaluación del progreso hacia la sustentabilidad". Serie Herramientas y Capacitación, I.U.N.C. e I.D.R.C., Cambridge.
144. Intxaurreaga, S. (2001): "Estrategia de la Unión Europea para el Desarrollo Sostenible. Desarrollo Sostenible en Europa para un mundo mejor". Departamento de Ordenación del Territorio, Vivienda y Medio Ambiente. Gobierno Vasco, Vizcaya.
145. Intxaurreaga, S., I.H.O.B.E. S.A. (2003): "Indicadores de Agenda Local 21 del Gobierno Vasco". Departamento de Ordenación del Territorio, Vivienda y Medio Ambiente. Gobierno Vasco, Vizcaya.

146. Investors in People (2004): "Investors in People Referencial". Investors in People, London.
147. IPSOS (2008): "Estudio K.A.R. 2008 de reputación corporativa en España". Consultora IPSOS, Madrid.
148. ISO (2010). ISO 26000. "Guía de Responsabilidad Social". Ginebra: Secretaría General de ISO.
149. ISO (2011). ISO 14006. "Sistemas de Gestión Medioambiental. Guía para la incorporación del Ecodiseño". Ginebra: Secretaría General de ISO.
150. Kapferer J., Thoenig, J. (1991): "La Marca". McGraw Hill, Madrid.
151. Kaplan, R., Norton, D. (1992): "Balanced Scorecard. Medidas que conducen al desempeño". Harvard Business Review, Boston.
152. Karake, Z.A. (1998): "An examination of the Impact of organizational downsizing and discrimination activities on corporate social responsibility as measured by a company's reputation Index. Management Decision. Vol.36, pp206-216.
153. Kendrick, J. (1961): "Some theoretical Aspects of Capital Measurement". The American Economic Review. Vol. 51, nº 1: 102-111, Pittsburgh.
154. Korhonen, J. (2003). "Should we measure corporate social responsibility?" Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 10, pp. 25-39.
155. KPMG International (2008): "KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008". KPMG International.
156. Krajnc, D., Glavic, P. (2004): "A model for integrated assessment of Sustainable Development". Resources, Conservation and Recycling. Vol. 43, nº2:189-208, Elsevier Ltd.
157. Krajnc, D., Glavic, P. (2005): "How to compare companies on relevant dimensions of sustainability". Ecological Economics .Vol.55, nº4: 551-553, Elsevier Ltd.
158. Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P., Sillanpää, M. (2006): "El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés".

AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc, London.

159. Landeta, J. (1999): "El método Delphi". Ariel. Barcelona.
160. Leonard, A. (2007): "The story of staff". www.storyofstuff.com.
161. Lavado, J.A. (2007): "La Memoria de sostenibilidad, estrategia o necesidad". BIDEA Consultores, Barcelona.
162. Ligteringen, E y Zadek, S. (2005): "Future of Corporate Responsibility codes, standards and frameworks". Enlace. www.accountability21.net.
163. Linstone, H y Turoff, M. (1975, 2002): "The Delphi Metod. Techniques and Applications". Addison-Wesley. P.3.
164. Lo, S. (2010). "Performance Evaluation for Sustainable Business: A Profitability and Marketability Framework" Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 17, pp. 311-319.
165. Marco Peñarrocha, F. (2003). "Preservación del medio ambiente. Prevención de la contaminación industrial". Congreso sobre el Medio Ambiente, Comité Económico y Social de la Comunidad Valenciana, Valencia.
166. Marin, A. (2004): "Del marketing con causa a la responsabilidad social de la empresa". Investigación y Marketing. Nº 85, pp. 48-51.
167. Markley, M. y Davis, L. (2007). "Exploring future competitive advantage through sustainable supply chains" International Journal of Physical Distribution & Logistics Management Vol. 37 No. 9, pp. 763-774.
168. Martínez Coll, J. C. (2001): "La economía de mercado. Virtudes e inconvenientes". EUMED.net, Universidad de Málaga, Málaga.
169. Martínez Oñate, I. M. (2009): "Innovación y Gestión Sostenible". Revista Calidad nº III 2009: 46-51, Asociación Española para la Calidad, Madrid.

170. Martos, R. (2009). "Cultura Corporativa: Visión, misión y valores en la gestión estratégica de las empresas del sector de la automoción en España". Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Cataluña.
171. Matthews, J., Munday. M., Roberts, A., Williams, A., Christie, M., Midmore, P. (2003): "An Index of Sustainable Economic Welfare for Wales: 1990-2000". Cardiff Business School & University of Wales, U.K.
172. Meadows, D. L., Meadows, D.H., Randers, J. (1972): "The limits to growth". Universe Books, New York.
173. Mellado, M^a Dolores (2006): "La gestión integrada de la calidad, el medioambiente y la prevención de riesgos laborales en las organizaciones". Universidad de Córdoba. Editorial Universitaria Ramón Areces. Madrid.
174. Michael, B. (2003). "Corporate Social Responsibility In International Development: An Overview And Critique" Corporate Social Responsibility and Environmental Management Vol. 10, pp. 115-128.
175. Ministerio de Economía y Hacienda (2010): "Ley de Economía Sostenible". Gobierno de España, Madrid.
176. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2005): "La Responsabilidad Social de las Empresas. Diálogo Social". Gobierno de España, Madrid.
177. Ministry of Housing, Spatial Planning and Environment (2000): "Ecoindicator 99. Manual for Designers". Ministry of Housing, Spatial Planning and Environment, The Netherlands.
178. Mollenkopf, D., Stolze, H., Tate, W., y Ueltschy, M. (2010). "Green, lean, and global supply chains". International Journal of Physical Distribution & Logistics Management Vol. 40 No. 1/2, pp. 14-41.
179. Morse, S., Fraiser. E.D. (2005): "Making dirty nations look clean? The Nation State and the problem of selecting indices as tools for measuring progress towards sustainability". Geoforum .Vol. 36, nº5, pp 625-640, Elsevier Ltd.

180. Murillo,D., Lozano, J.M. (2006): "RSE y Pymes: Una apuesta por la excelencia empresarial". ESADE. IPES.
 181. Naciones Unidas (1992): "Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo". U.N., Brasil.
 182. Nieto Antolín, M y Fernandez, R. (2004): "Responsabilidad Social Corporativa: la última innovación en management". Universia Business Review- Actualidad Económica. Nº1. Primer trimestre. pp 28-39.
 183. Nieto Antolín, M. (2005): "¿Por qué adoptan criterios de RSC las empresas españolas?" Revista Economistas nº104. Colegio de Economistas, Madrid.
 184. Ogalla Segura, F. (2006): "La integración de la R.S.E. en el sistema de gestión de la empresa". Medialuna Comunicación S.L., Madrid.
 185. OHSAS Project Group (2007): "Norma OHSAS 18001: 2007. Sistema de gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo". A.E.N.O.R, Madrid.
 186. Olcese, A., Rodriguez, M.A., Alfaro, J. (2008): "Manual de la empresa responsable y sostenible". Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. Mc Graw Hill.
 187. Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.) (2001): "Declaración tripartita de la O.I.T.". International Labour Office, International Labour Organization, Ginebra.
 188. Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.) (2002): "Facts on Child Labour. Sustainable Development & Work: World Summit on Sustainable Development". International Labour Office, International Labour Organization, Ginebra.
 189. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (O.C.D.E.) (1994): "Environmental Indicators". O.E.C.D. Core Set, O.E.C.D, Paris.
 190. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (O.C.D.E) (1997): "Better understanding our cities. The role of urban indicators". O.E.C.D., Paris.
 191. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (O.C.D.E) (2002): "Líneas Directrices de la O.C.D.E. para empresas multinacionales". O.E.C.D., Paris.
-

192. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (O.C.D.E.) (2004): "Key Environmental Indicators". O.E.C.D. Environmental Directorate, O.E.C.D., Paris.
193. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (O.C.D.E.) (2008): "Handbook on Constructing Composite Indicators. Methodology and user guide". O.E.C.D., Paris.
194. Pearce, D.W., Atkinson, G.D. (1995) "Measuring sustainable development". Blackwell, Oxford.
195. Pearce, D.W., Markandya, A., Barbier, E.D. (1989): "Blue print for a green economy". Earthscan publications Ltd, London.
196. Plataforma Tecnológica en Logística Integral, Intermodalidad y Movilidad. LOGISTOP. (2007): "Visión estratégica 2020 de la logística integral en España" Zaragoza.
197. Porter, M y Kramer, M. (2003): "La filantropía empresarial como ventaja competitiva". Harvard Deusto Business Review. Nº 112.
198. Prescott-Allen, R. (2001): "The Wellbeing of Nations". Island Press, Washington D.C.
199. PricewaterhouseCoopers, Sustainable Asset Management (S.A.M.) (2009): "Anuario de Sostenibilidad 2009". PricewaterhouseCoopers, Sustainable Asset Management (S.A.M.).
200. Quintana, N. (2005). "Responsabilidad Social en las Empresas Familiares". Cuadernos Forética (3).
201. Rayén Quiroga, M. (2001): "Indicadores de sostenibilidad ambiental y de Desarrollo Sostenible: estado del arte y perspectivas". C.E.P.A.L., Naciones Unidas, New York.
202. Reuters America Latina. (2008). "Los consumidores creen que son las empresas las que deben liderar la lucha contra el cambio climático". Encuesta realizada por The Nielsen Company.
203. Reuter, C., Foerstl, K., Hartmann, E., y Blome, C. (2010). "Sustainable Global Supplier Management: The Role of Dynamic Capabilities in Achieving Competitive Advantage" Journal of Supply Chain Management, Vol. 46, nº 2, pp. 45-63

204. Real, G. (2004): "La sostenibilidad en el cuadro de mando de la empresa". Biblioteca Empresarial Cinco Días, Grupo Prisa, Madrid.
205. Rees, W., Wackernagel, M. (1996): "Our ecological footprint: reducing human impact to the earth". New Society Publishers, Gabriola Island B.C (Canada).
206. Reitaku Center for Economics Studies (2000): "Ethics Compliance Management System. Norma ECS 2000:2000". Ethics Compliance Management Systems, Reitaku University, Japan.
207. Reputation Institute (2009): "2009 Global Reputation Pulse". Reputation Institute, New York.
208. Ricart, J. E., Rodríguez, M. A. (2002): "Código de buen gobierno para la Empresa Sostenible". Foro Empresa y Desarrollo Sostenible, Barcelona.
209. Rodríguez, M. A., Alfaro, J. (2004): "Manual de la Empresa Responsable. La sostenibilidad como factor de creación de valor para las empresas". Center for Business in Society de I.E.S.E. Biblioteca Empresarial Cinco Días, Grupo Prisa, Madrid.
210. Rodríguez García, D., García Vílchez, E.J. (2005): "El Modelo ELVA de Excelencia Medioambiental: El Camino hacia la Excelencia Empresarial en la Gestión del Desarrollo Sostenible." Técnica Industrial nº262, pp 32-35, Fundación Técnica Industrial, Madrid.
211. Rodgers, C. (2010). "Sustainable Entrepreneurship in SMEs: A Case Study Analysis" Corporate Social Responsibility and Environmental Management Vol. 17, pp. 125-132.
212. Roser Hernández, I. (2005): "Guía de la RSC para las PYMES". Fundación El Monte, CajaSol, Sevilla.
213. Rutherford, I. (1997): "Use of models to link indicators of Sustainable Development" en Moldan, B., Billhartz, S. (1997): "Sustainable Indicators: Report of the project on Indicators of Sustainable Development". Willy and Sons LTD, Chichester.
214. Saaty, T.L. (1980): "The Analytic Hierarchy Process". McGraw-Hill. New York.
215. Saavedra, I. (Coord). (2010): "Introducción a la sostenibilidad y la RSC". Netbiblo.
-

216. Sandberg, P., Khan, N., Leong, L. (2010): "Vision 2050: The new agenda for business". World Business Council for Sustainable Development, Switzerland.
217. Sachon, M., Orozco, J.A. (2008). "Barómetro de la logística en España". IESE Business School. Universidad de Navarra.
218. Samaddar, S., Kadiyala, S. (2005). "Information Systems outsourcing: Replicating and existing framework in a different cultural context. Journal of Operations Management.
219. Schuschny, A. (2008): "Indicadores Compuestos. Algunas consideraciones metodológicas". Taller de trabajo internacional en productos de información ambiental para la comunicación pública, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos (C.E.P.A.L.), Naciones Unidas, New York.
220. Schwartz, B. y Tilling, K. (2009). "ISO-lating' Corporate Social Responsibility in the Organizational Context: A Dissenting Interpretation of ISO 26000" Corporate Social Responsibility and Environmental Management Vol. 16, pp. 289-299
221. Scott, G. (2001): "Strategic planning for high-tech product development". Technology Analysis & Strategic Management. Vol.13, Nº.3.
222. Sikdar, S. K. (2004): "Sustainable Development and Sustainability Metrics". AIChE Journal vol. 49, nº 8:pp 1928-1932, John Wiley & Sons, Inc., New York.
223. Sikdar, S. K. (2009): "On aggregating multiple indicators into a single metric for sustainability". Clean Technologies and Environmental Policy. Vol.11, nº2: pp157-161, Springer Berlin / Heidelberg.
224. Social Accountability International (S.A.I) (2008): "Responsabilidad Social: Norma SA 8000." S.A.I., New York.
225. Solana, G. (2007): "A fondo. Responsabilidad Social Corporativa". Cátedra Nebrija- Grupo Santander en Análisis de la Responsabilidad Social de la Empresa. Universidad Antonio de Nebrija, Madrid.
226. Soubbotina, T.P. (2004): "Beyond Economic Growth: An introduction to sustainable development".

227. South Pacific Applied Geoscience Commission (S.O.P.A.C.), United Nations Environment Programme (U.N.E.P.) (2008): "Building Resilience in S.I.D.S. The Environmental Vulnerability Index". U.N.E.P., New York.
228. Srebotnjak, T. (2002): "Environmental Sustainability Indicators. Developing measures for quantitative analysis of environmental sustainability". Newsletter of the International Human Dimensions Programme on Global Environmental Change nº 2/2002, International Human Dimensions Programme on Global Environmental Change, Bonn, Germany.
229. Sustainability, U.N.E.P, Ketchum (2002): "Good News & Bad: The Media, Corporate Social Responsibility and Sustainable Development". Sustainability Ltd, New York.
230. Tablero de Comando (2007): "Aplicación práctica del Cuadro de Mando a la R.S.E.". Tablero de Comando.com, Buenos Aires.
231. Tate, W., Ellram, L. y Kirchoff, J. (2010). "Corporate Social Responsibility Reports: A Thematic Analysis Related to Supply Chain Management" Journal of Supply Chain Management Vol. 46, nº 1, pp. 19-44.
232. The Institute of Social and Ethical Accountability (2003): "Accountability 1000 Framework." Accountability, London.
233. The Sigma Project (2003): "The Sigma Guidelines". Sigma Project, London.
234. Tolón, A., Lastra, X., Ramírez, M^a D. (2002): "Construcción de un subsistema de indicadores para el seguimiento de la sostenibilidad de los procesos de desarrollo en espacios rurales. Aplicación al área temática de espacios naturales protegidos". II. Seminario Internacional de Cooperación y Desarrollo en espacios rurales Iberoamericanos, Universidad de Almería, Almería.
235. Tower, A., Tower, B., Tower, C. (2009): "Barómetro Global de la Corrupción 2009". Transparency International. Cambridge University Press, Cambridge.
236. United Nations (U.N.) (2002): "Pacto Mundial de la O.N.U.". Global Compact, New York.
237. United Nations (U.N.) (2008): "Guidance on Corporate Responsibility Indicators in annual reports". United Nations, New York.
-

238. United Nations Conference on Environment and Development (U.N.C.E.D.) (1992): "Agenda 21". United Nations, New York.
239. United Nations Conference on Trade and Development (U.N.C.E.D.) (2009): "World Investment Report 2009. Cross-border Mergers and Acquisitions and Development". United Nations, New York.
240. U.N.C.S.D. (1996): "Indicators of Sustainable Development: Framework and methodologies". United Nations Commission of Sustainable Development, New York.
241. United Nations Development Programme (2009): "Human Development Report 2009. Overcoming barriers: Human mobility and development". United Nations Commission of Sustainable Development, New York.
242. United Nations Human Settlements Programme (U.N.H.S.P) (1997): "Monitoring Human Settlements with urban indicators". Global Human Observatory Center, Center of Human Settlements, Nairobi.
243. Valor Martínez, C., Kreisler Merino, I., Cuesta González, M. (2003): "Promoción institucional de la Responsabilidad Social Corporativa. Iniciativas Internacionales y nacionales". Boletín Económico de ICE nº 2779, Secretaría de Estado de Comercio, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Madrid.
244. Valor, C., Hurtado, I. (Coords). (2009). "Las empresas españolas y la responsabilidad social corporativa: La contribución a los objetivos de desarrollo del milenio". Catarata.
245. Van Weele, A.J., Rozemeijer, F.A. (1996): "Revolution in purchasing: Building competitive power through proactive purchasing". European Journal of Purchasing & Supply Management Vol. 2, Nº4. pp.153-160, Elsevier Ltd.
246. Vicente, J.O., Librado, A. (2008): "La confianza Social en las Empresas Españolas". Fundación Alternativas, Madrid.
247. Vilanova, M., Lozano J.M., Dinarés, M. (2006): "Accountability. Comunicación y reporting en el ámbito de la R.S.E.". Medialuna Comunicación S.L., Madrid.

248. Villafañe, J. (2009): "M.E.R.C.O. 2009". Universidad Complutense de Madrid y Análisis e Investigación S.L., Madrid.
249. Villoria Mendieta, M. (2007): "Transparency International. Informe Global de Corrupción 2007". Cambridge University Press, Cambridge.
250. Vitró Sánchez, C. (2011): "Sistemas de gestión en explotaciones mineras de Cataluña: situación, factores determinantes de implantación y posibilidades futuras. Sector de los áridos y de la piedra artificial". Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Cataluña.
251. Watkins, K., Ugaz, C., Carvajal, L., Coppard, D., Fuentes Nieva R., Gaye, A., Ha, W., Johansson, A.K., Kuonqui, C., Medhalo Pereira, I., Menon, R., Morse, J., Seck, P. (2009): "Human Development Report 2007/2008". Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (U.N.D.P.), Macmillan Publishers Ltd, New York.
252. Wilson, J., Pelot, R., Tyedmers, P. (2008): "Ensuring that development metrics consider environmental sustainability - a proposal to combine development metrics with". International Journal of Transdisciplinary Research. Vol. 3, Nº1: pp 44-68, Elsevier Ltd.
253. Williams, E. (2008): "Guía de marketing sostenible de CSR Europe: las 4Ps para 3Ps". Cuadernos Forética. Forética. Madrid.
254. World Wildlife Fund (W.W.F.) (2008): "Living Planet Report 2008". WWF International, Switzerland.
255. Zarzosa Espina, P. (1996): "Aproximación a la medición del bienestar social". Economía Aplicada, nº2: pp 169-185, Departamento de Estructura Económica y Economía Pública, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Zaragoza, Zaragoza.

SITIOS WEB

1. www.aec.es, Asociación Española para la Calidad (Consult. frecu. mensual desde 1999).
2. www.aeca.es, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (Consult. frecu. mensual desde 2009)
3. www.aenor.es, Asociación Española de Normalización y Certificación.(Consult. frecu. mensual desde 2000).
4. www.asociacioncylog.com, Asociación CyLoG, Castilla y León Logística. (Consult. frecu. mensual 2007).
5. www.bc.edu, Boston College (Consult. Enero 2009).
6. www.bsr.org, Business for social responsibility. (Consultada en junio 2009).
7. www.ced.org, Committee for Economic Development (Consult. Febrero 2009).
8. www.cel-logistica.org, Centro Español de Logística. (Consult. frecu. mensual desde 2002).
9. www.club sostenibilidad.org, Club de Excelencia en Sostenibilidad (Consult. frecu.semanal desde 2008) (Consult. frecu. semanal desde 2008).
10. www.clubexcelencia.org, Club Excelencia en Gestión (Consult. frecu. mensual desde 2003).
11. www.cotec.es, Fundación COTEC (Consult. frecu. mensual desde 2005).
12. www.csreurope.org, CSR Europe (Consult. mayo 2009).
13. www.csrwire.com, The Corporate Social Responsibility Newswire Services (Consult. mayo 2009).
14. www.database.globalreporting.org, Global Reporting Initiative (Consult. Frecu. desde dic.2011)

15. www.eben.org, European Business Ethics Network (Consult. frecu. Mensual desde 2009).
16. www.ecodes.org, Fundación Ecología y Desarrollo (Consult. mayo 2009).
17. www.efqm.org, Modelo de Excelencia EFQM (Consult. frecu. mensual desde 2001).
18. www.empresaresponsable.com, Corresponsables (Consult. frecu. semanal 2009).
19. www.empresaysociedadadd.org, Fundación Empresa y Sociedad (Consult. frecu. mensual desde 2009).
20. www.ethicalcorp.com, Ethical Corporation (Consult. Abril 2009).
21. www.etnor.org, Fundación ÉTNOR (Consult. frecu. mensual desde 2008).
22. www.europa.e.u.int, Comisión Europea (Consult. desde 2004).
23. www.foretica.es, Forética (Consult. frecu. Semanal desde 2008).
24. www.fundacionentorno.org, Fundación Entorno-Consejo Empresarial Español para el Desarrollo Sostenible (FE-BCSD España) (Consult. frecu. mensual desde 2002).
25. www.globalreporting.org, Global Reporting Initiative (GRI) (Consult. 2008,2009 y 2010).
26. www.icil.org, Fundación ICIL, Instituto Catalán de Logística (Consult.frecu.mensual desde 2004).
27. www.iso.org, ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de Calidad (Consult. frecu.mensual desde 2000).
28. www.iso.org, ISO 14001:2004. Sistemas de Gestión Ambiental (Consult. frecu. mensual desde 2002).
29. www.logisticaresponsable.org, Logística Responsable (Consult. frecu. semanal desde 2009).

30. www.logistop.org, Plataforma Tecnológica en Logística Integral, Intermodalidad y Movilidad. Logistop. (Consult. frecu.mensual desde 2008).
31. www.mtin.es/Empleo/economia-soc, Ministerio de Trabajo e Inmigración. (Consult. mayo 2009).
32. www.obrsc.org, Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (Consult. frec. mensual desde 2008).
33. www.oecd.org, Organización para la cooperación y el desarrollo Económico. (Consult.mayo 2009).
34. www.pactomundial.org, Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Consult. febrero 2009).
35. www.spainsif.es, Foro Español de Inversión Socialmente Responsable (Consult. frec. mensual desde 2010)
36. www.unglobalcompact.org, Global Compact (Consult. abril 2009).
37. www.unologistica.org, Organización Empresarial de la Logística y el Transporte (Consult. Frec. Mensual desde 2011).
38. www.wbcsd.org, World Business Council for Sustainable Development (Consult mayo 2009).
39. www.weforum.org, World Economic Forum (Consult. mayo 2009).

ANEXOS

ANEXO I. LISTADO DE INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.

INDICADORES AMBIENTALES									
GRI G3			BORRADOR LOGÍSTICA GRI			ALCA		ETNOS	
EN 1	Materiales utilizados, por peso o volumen. (AM 5)	EN 16	Emissiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso. (AM 1)	LT3	Descripción de políticas y programas sobre gestión de impactos medioambientales, incluyendo: 1. Iniciativas en transporte sostenible (e). Vehículos híbridos). 2. Transporte modal. 3. Planificación de rutas. (AM 7)	1	Consumo de Energía. Consumo directo de energía expresado en gigajulios (GJ). (AM 4)	1	Compromiso con la mejora de la calidad ambiental. (AM 7)
EN 2	Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales valorizados. (AM 5)	EN 17	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero, en peso. (AM 1)	LT4	"Descripción de las iniciativas para el uso de fuentes de energía renovables y para el incremento de la eficiencia energética. En la descripción de las iniciativas para el incremento de la eficiencia energética, la presentación de informes debe explicar como están refinanciando su eficiencia energética para valorar las mejoras." (AM 4)	2	Consumo de Agua. Consumo de agua expresado en metros cúbicos. (AM 5)	2	Educación y concienciación ambiental. (AM 7)
EN 3	Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias. (AM 4)	EN 18	Iniciativa para reducir la emisiones de gases de efecto invernadero y las reducidos logrados. (AM 1)	LT5	Descripción de iniciativas para controlar las emisiones en el aire de las zonas urbanas en relación con el transporte por carretera (e). Uso de combustibles alternativos, frecuencia en el mantenimiento de los vehículos, estilo de conducción, etc.) (AM 1)	3	Emissiones Contaminantes. Emisiones totales, directa e indirectas, de Gases de Efecto Invernadero (GEI). (AM 1)	3	Gerenciamiento de los Impacto sobre el Medio Ambiente y del Ciclo de Vida de Productos Y Servicios. (AM 3)
EN 4	Consumo indirecto de energía desglosado por fuentes primarias. (AM 4)	EN 19	Emissiones de sustancias destructoras de la capa de ozono, en peso. (AM 1)	LT6	Descripción de políticas y programas encaminados a gestionar los impactos de la congestión del tráfico (e). Promover la distribución fuera de la horas punta, nuevos modos de transporte en el interior de las ciudades, porcentaje de ejecución de modos alternativos de transporte). NOTA: Impacto se refiere a las dimensiones medioambiental, económica y social. (AM 7)	4	Generación de Residuos. Residuos generados, peligrosos y no peligrosos. (AM 2)	4	Sustentabilidad de la Economía forestal.
EN 5	Ahorro energía debido a la conservación y las mejoras en la eficiencia. (AM 4)	EN 20	NOx, SOx, y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso. (AM 1)	LT7	Descripción de políticas y programas para la gestión y reducción del ruido. (AM 7)	5	Residuos gestionados sobre el total de residuos generados. (AM 2)	5	Minimización de Entradas y Salidas de Materiales. (AM 7)
EN 6	Iniciativas para promocionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía o basados en energías renovables, y las reducciones en el consumo de energía como resultado de dichas iniciativas. (AM 4)	EN 21	Vertidos totales de aguas residuales, según su naturaleza y destino. (AM 2)	LT8	Descripción del impacto medioambiental de los principios activos de infraestructuras del transporte de la organización que hace el reporting (e). Railways) y su estado real. Informar de los resultados de las evaluaciones de impacto ambiental. (AM 3)				
EN 7	Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas gracias a dichas iniciativas. (AM 4)	EN 22	Peso total de residuos generados, según tipo y método de tratamiento. (AM 2)						
EN 8	Captación total de agua por fuentes.	EN 23	Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos.						
EN 9	Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua.	EN 24	Peso de los residuos transportados, importados, exportados o ratados que se consideran peligrosos según la clasificación del Convenio de Basilea, anexos I, II, III y VIII y porcentaje de residuos transportados internacionalmente. (AM 2)						
EN 10	Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada.	EN 25	Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de recursos hídricos y hábitats relacionados, afectados significativamente por vertidos de agua y aguas de escorrentía de la organización informante.						
EN 11	Descripción de terrenos adyacentes o ubicados dentro de espacios naturales protegidos o áreas de alta biodiversidad no protegidas, la localización y el tamaño de terrenos en propiedad, arrendados, o que son gestionados, de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas áreas protegidas.	EN 26	Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios, y grado de reducción de ese impacto. (AM 6)						
EN 12	Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad en espacios naturales protegidos o en áreas de alta biodiversidad no protegidas, derivados de las actividades, productos y servicios en áreas protegidas y en áreas de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a las áreas protegidas.	EN 27	Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalaje, que son recuperados al final de su vida útil por categorías de productos. (AM 2)						
EN 13	Habitats protegidos o restaurados. (AM 8)	EN 28	Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental. (AM 3)						
EN 14	Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la biodiversidad. (AM 8)	EN 29	Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte de personal. (AM 3)						
EN 15	Número de especies, desglosadas en función de su riesgo de extinción, incluidas en la Lista Roja de la UICN y en listados nacionales, y cuyos hábitats se encuentran en áreas afectadas por las operaciones según el grado de amenaza de la especie.	EN 30	Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales. (AM 7)						
LEYENDA: Celdas en rojo: indicadores eliminados en la Etapa 3 del proceso de definición de la parrilla de indicadores. La codificación entre paréntesis se corresponde con el la codificación de los indicadores Principales realizada en la Etapa 5 para el análisis de la frecuencia de aparición de cada uno de ellos.									

INDICADORES AMBIENTALES									
IHOBE		INCAE		IBASE		RSCat			
1	Emisiones de contaminantes atmosféricos (AM 1)	1	Cumplimiento de parámetros ambientales (AM 7)	1	Inversiones para la mejora medioambiental relacionadas con las operaciones/producción de la empresa. (AM 6)	1	Porcentaje del consumo total de energía cubierto por fuentes renovables. (AM 4)	16	Mecanismos de medida del impacto medioambiental sobre la cadena de suministro. (AM 3)
2	Emisiones de gases de efecto invernadero. (AM 1)	2	Manejo de desechos, aguas y emisiones. (AM 7)	2	Inversiones medioambientales en programas y/o proyectos externos. (AM 6)	2	Disposición de sistemas para monitorizar y controlar con objetivos específicos el aumento de la eficiencia energética. (AM 4)	17	Disposición de una política y un sistema de monitoreo con el objetivo de aumentar la calidad ambiental de la logística y la gestión de la flota (tanto para vehículos de la compañía como para los de los colaboradores contratados). (AM 7)
3	Generación de residuos. (AM 2)			3	Fijación de metas anuales para minimizar residuos, el consumo por regla general en la producción/operación y el aumento al eficiencia en la utilización de recursos naturales por parte de la empresa. (AM 7)	3	Desarrollo de campañas internas de reducción del consumo de energía (AM 4)	18	Nivel de inversión destinada a la prevención de la polución o para alcanzar el nivel 0 de emisiones de gases. (AM 6)
4	Gestión de residuos. (AM 2)					4	Desarrollo de campañas periódicas internas de reducción del consumo de agua (AM 5)	19	¿La empresa tiene y aplica políticas de compra las que privilegia a los proveedores con certificación ambiental (ej. SA8000, ISO 14001) y/o que dispone de productos etiquetados (etiqueta ecológica de la Unión Europea, distintivo de garantía de calidad ambiental, etc.)? (AM 7)
5	Incidentes con repercusiones ambientales. (AM 3)					5	Ratio de la empresa en cantidad de residuos generada y consumos en materia prima. (AM 2)		
6	Consumo de agua (AM 5)					6	Disposición de sistemas para monitorizar y controlar con objetivos específicos la reducción de la generación de residuos sólidos. (AM 2)		
7	Consumo de energía (AM 4)					7	Sistemas de gestión ambiental con los que cuenta la empresa (ISO 14001 o EMAS). (AM 7)		
8	Consumo de materiales (AM 5)					8	Número de verificaciones independientes externas con respecto al comportamiento ambiental realizadas. (AM 7)		
9	Percepción ciudadana sobre la situación del medio ambiente.					9	Número de productos de la organización que cuentan con una etiqueta ecológica. (AM 7)		
10	Gestión ambiental en la empresa. (AM 7)					10	Porcentaje de la facturación bruta destinada a programas de incentivación al reciclaje o adecuación para el reciclaje. (AM 2)		
11	Movilidad sostenible. (AM 7)					11	Desarrollo de campañas internas de educación para el reciclaje de materiales. (AM 2)		
						12	Desarrollo de campañas internas de educación para el consumo responsable. (AM 5)		
						13	Grado de integración de los impactos medioambientales en las decisiones directivas/de gestión diarias. (AM 7)		
						14	Programas de gestión de residuos con la participación del cliente para la recolección de materiales tóxicos. (AM 2)		
						15	Información a disposición del consumidor sobre los datos ambientales que resultan del uso y destino final de los productos.		
LEYENDA: Celdas en rojo: indicadores eliminados en la Etapa 3 del proceso de definición de la parrilla de indicadores. La codificación entre paréntesis se corresponde con el la codificación de los Indicadores Principales realizada en la Etapa 5 para el análisis de la frecuencia de aparición de cada uno de ellos.									

Tabla AI-1. Indicadores Ambientales. Listado de Indicadores de Responsabilidad Social

INDICADORES ECONÓMICOS						
GRI G3		AECA		ETHOS		INCAE
EC 1	Valor económico directo generado distribuido, incluyendo ingresos, costes de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos pagos a proveedores de capital y a gobiernos. (EC 1)	1	Ingresos totales del ejercicio. (EC 1)	1	Política de Remuneración, Beneficios y Carrera. (EC 2)	Cumplimiento de obligaciones tributarias (EC 6)
EC 2	Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático. (EC 8)	2	Remuneraciones a los empleados. Gastos por remuneraciones a los empleados. (EC 2)			Inversión de formación de colaboradores (EC 3)
EC 3	Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales. (EC 6)	3	Gastos proveedores. Gastos por compras y otros conceptos a terceros. (EC 3)			Relación productividad y compensación (EC 2)
EC 4	Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos. (EC 7)	4	Retribuciones a los propietarios. Dividendos para propietarios e inversores. (EC 4)			Salarios relativos a la industria (EC 2)
EC 5	Rango de las relaciones entre salario inicial estándar y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas. (EC 2)	5	Gastos Administraciones Públicas. Gastos por tributos e impuestos. (EC 6)			Beneficios y subsidios a la familia del colaborador directo. (EC 6)
EC 6	Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas. (EC 3)	6	Aportaciones económicas a la comunidad. Aportaciones y donaciones dinerarias de carácter altruista realizadas durante el ejercicio. (EC 10)			Conocimiento de los beneficios (EC 5)
EC 7	Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas. (EC 9)	7	Valor Económico Distribuido (VED). Suma de la aportaciones a los distintos grupos de interés. (EC 9)			Niveles de inversión total (EC 10)
EC 8	Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para beneficio público mediante compromisos comerciales, pro bono, o en especie. (EC 10)	8	Resultado. Beneficio o Pérdidas después de impuestos. (EC 1)			Valor económico agregado social (EC 9)
EC 9	Entendimiento y descripción de los impactos económicos indirectos significativos, incluyendo el alcance de dichos impactos. (EC 9)	9	Endeudamiento. Nivel de endeudamiento a final del ejercicio. (EC 8)			
LEYENDA:						
Celdas en rojo: indicadores eliminados en la Etapa 3 del proceso de definición de la parrilla de indicadores.						
La codificación entre paréntesis se corresponde con el la codificación de los Indicadores Principales realizada en la Etapa 5 para el análisis de la frecuencia de aparición de cada uno de ellos.						

INDICADORES ECONÓMICOS						
IBASE		RSCat			EFR	
1	Ingreso Neto (EC 1)	1	Condiciones y media de tiempo de pago a los proveedores (EC 3)	10	Importe de la inversión o las inversiones en infraestructura y servicios con beneficio público y porcentaje que supone sobre el total de la facturación de la empresa (EC 10)	1 Productividad (EC 1)
2	Ingreso Bruto (EC 1)	2	Número de incidencias legales relacionadas con los proveedores en el último año (EC 3)	11	¿La empresa tiene y aplica prácticas de compra y de inversiones para perfeccionar el desarrollo socioeconómico de la comunidad en la que está presente? (EC 9)	2 Inversión en Conciliación (EC 6)
3	Nómina de Pago Bruto (EC 2)	3	Beneficio neto antes de impuestos del último ejercicio (EC 1)	12	En caso de que la empresa disponga de un plan de pensiones para los trabajadores, ¿Cuáles son los criterios de inversión sostenibles dentro del mandato de gestión? (EC 6)	3 Brecha Salarial entre mujeres y hombres (EC 2)
4	Valor añadido total a distribuir en mil R\$	4	Creadón neta de trabajo (entendida como el resultado de: nº trabajadores año actual - nº de trabajadores año anterior) (EC 9)			
5	Distribución del Valor añadido	5	Media de facturación por trabajador (productividad) (EC 1)			
6	Participación en las ganancias o en los resultados de los accionistas (EC 4)	6	¿Qué (porcentaje) y cuándo ha sido el último incremento salarial general para la empresa? (EC 2)			
7	Tributos (excluidas contribuciones sociales) (EC 6)	7	Porcentaje de la remuneración variable sobre la masa salarial de la empresa por grupo profesional (EC 2)			
		8	¿Conoce la empresa el porcentaje de retención, el porcentaje de nuevos clientes, la cuota de mercado y la fidelidad a la marca? (EC 1)			
		9	Porcentaje de ventas del total de la empresa (en volumen/valor) que provienen de productos/servicios de marketing social			
LEYENDA:						
Celdas en rojo: indicadores eliminados en la Etapa 3 del proceso de definición de la parrilla de indicadores. La codificación entre paréntesis se corresponde con el la codificación de los Indicadores Principales realizada en la Etapa 5 para el análisis de la frecuencia de aparición de cada uno de ellos.						

Tabla AI-2. Indicadores Económicos. Listado de Indicadores de Responsabilidad Social

INDICADORES SOCIALES										
GRI G3			NORMA ISO 26000			AFCA		ETNOS		
LA 1	Delegado del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región. (SO 5)	HR 3	Total de horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluyendo el porcentaje de empleados formados. No discriminación. (SO 5)	LT9	Descripción de las políticas y programas para determinar las horas de trabajo y descanso facilitadas para el descanso y permisos para los que conducen y operan las flotas. (SO 21)	1	Empleados. Trabajadores con contrato. (SO 15)	1	Compromisos éticos (SO 3)	17
LA 2	Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región. (SO 13)	HR 4	Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas. (SO 12)	LT10	Describir las propuestas para la provisión de facilidades para que los empleados puedan tener sus comunicaciones personales, mientras están trabajando. NOTA: este indicador está destinado a los trabajadores con movilidad que trabajan en largas distancias o por tiempos prolongados fuera de su domicilio o lugar de residencia (ej. conductores de camión con rutas de larga distancia o marinos). (SO 29)	2	Diversidad de género de empleados. Mujeres con contrato (SO 10)	2	Atraje en la Cultura Organizativa (SO 2)	18
LA 3	Beneficios sociales para los empleados con jornada completa que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por actividad principal. (SO 13)	HR 5	Actividades de la compañía en las que el derecho a libertad de asociación y de cogerse a convenios colectivos puedan correr importantes riesgos, y medidas adoptadas para respaldar estos derechos. (SO 24)	LT11	Descripción de políticas y programas que consideren el consumo/abuso de sustancias (ej. Computas y formación). (SO 28)	3	Diversidad de género en la alta dirección. Mujeres con contrato que desarrollen sus funciones en puestos de alta dirección. (SO 14)	3	Gobierno Corporativo (SO 2)	19
LA 4	Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo. (SO 24)	HR 6	Actividades identificadas que conlleven un riesgo potencial de contribuir a su eliminación.	LT12	Número de accidentes de los conductores o partes de daños a terceros en la carretera por cada millón de kilómetros conducidos. (SO 27)	4	Estabilidad laboral. Empleados con contrato indefinido. (SO 15)	4	Relaciones con la Competencia. (SO 13)	20
LA 5	Periodo (mínimo) de preaviso relativo a cambios de dirección/empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud laboral. (SO 24)	HR 7	Operaciones identificadas como de riesgo significativo de ser víctimas de explotación infantil y medidas adoptadas para eliminarlas.	LT13	Uso de incidentes cuando los bancos han sido detenidos por los inspectores portuarios, incluyendo los siguientes detalles: Abandono del buque y el número en la internación Maritime Organization. Puerto de detención. Causa de la detención. Situación de la detención (local, buque).	5	Accidentalidad y enfermedad en el trabajo. Días no trabajados a causa de los accidentes y enfermedades profesionales. (SO 27)	5	Diálogo e involucramiento de los grupos de interés (Stakeholders). (SO 26)	21
LA 6	Porcentaje del total de trabajadores que está reentrenado en comités de seguridad y salud conjuntos de dirección/empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud laboral. (SO 24)	HR 8	Porcentaje de personal de seguridad que ha sido formado en las políticas o procedimientos de la organización en aspectos de derechos humanos relevantes para las actividades. (SO 9)	LT15	Disposición de las capacidades de logística y transporte para el reparto de mercancías humanitarias a nivel local y global, medido en términos de tiempo, recursos operativos, personal, por parte de la organización. No discriminación. (SO 13)	6	Abandono laboral. Días perdidos por causas no justificables. (SO 26)	6	Balances Social/ Memoria de RSE/ Reporte de Sostenibilidad. (SO 1)	22
LA 7	Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región. (SO 28)	HR 9	Número total de incidentes relacionados con violaciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas.	LT16	Criterios para la selección de servicios de contratación y colocación. Estado de cómo estos criterios tienen relación con las normas internacionales existentes, así como los convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). (SO 17)	7	Rotación de empleados. Empleados que abandonan la organización. (SO 15)	7	Relaciones con Sindicatos u Otras Asociaciones de Empleados. (SO 24)	23
LA 8	Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se aplican a los trabajadores, así como a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves.	SO 1	Naturaliza alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo entrada operación y salida de la empresa. (SO 39)	LT17	Descripción de las medidas tomadas para facilitar las medidas de seguridad y empleo continuo (indefinito) para los trabajadores empleados/contratados habitualmente pero no de manera continua. NOTA: este indicador está diseñado a la navegación marítima y el transporte por carretera. (SO 30)	8	Antigüedad laboral. Años de permanencia de los trabajadores en la compañía. (SO 19)	8	Gestión Participativa. (SO 26)	24
LA 9	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos. (SO 18)	SO 2	Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción. (SO 32)			9	Formación de empleados. Formación recibida por los empleados. (SO 34)	9	Compromiso con el Futuro de los Niños.	25
LA 10	Promedio de horas de formación a año por empleado, desglosado por categoría de empleado. (SO 38)	SO 3	Porcentaje de empleados formados en las políticas y procedimientos anticorrupción de la organización. (SO 32)			10	No cumplimiento de la regulación legal acerca de los clientes. Incidentes derivados del incumplimiento de la regulación legal relativos a cualquier aspecto relacionado con los clientes.	10	Compromiso con el Desarrollo Humano.	26
LA 11	Programas de gestión de habilidades y/o formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que los apoyen en la gestión del final de sus carreras profesionales. (SO 31)	SO 4	Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción. (SO 32)			11	Proveedores locales. Proveedores locales con los que se opera. (SO 39)	11	Valoración de la Diversidad. (SO 11)	27
LA 12	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional. (SO 39)	SO 5	Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y de actividades de lobbying. (SO 39)			12	Proveedores certificados en materia de RSC. Porcentaje de proveedores que presentan certificaciones en materia de responsabilidad social corporativa. (SO 35)	12	Compromiso con la no Discriminación y Promoción de la Equidad Racial. (SO 6)	28
LA 13	Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad. (SO 11)	SO 6	Valor total de las aportaciones financieras, en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas, por países. (SO 34)			13	Plazo de pago a proveedores. Plazo medio de pago de facturas.	13	Compromiso con la Promoción de la Equidad de Género. (SO 10)	29
LA 14	Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional. (SO 10)	SO 7	Número total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia. (SO 39)			14	Relaciones con Trabajadores Subcontratados. (SO 36)	14	Relaciones con Trabajadores Subcontratados. (SO 36)	30
HR 1	Porcentaje y número total de acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en materia de derechos humanos. (SO 3)	SO 8	Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones. (SO 2)			15	Cuidados de Salud, Seguridad y Condiciones Laborales. (SO 28)	15	Cuidados de Salud, Seguridad y Condiciones Laborales. (SO 28)	31
HR 2	Porcentaje de los principales distribuidores y contratistas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos, y medidas adoptadas como consecuencia. (SO 36)					16	Compromiso con el Desarrollo Profesional y la Empleabilidad. (SO 30)	16	Compromiso con el Desarrollo Profesional y la Empleabilidad. (SO 30)	
LEYENDA:										
Celdas en rojo: indicadores eliminados en la Etapa 3 del proceso de definición de la parrilla de indicadores. La codificación entre paréntesis se corresponde con la codificación de los indicadores Principales reflejada en la Etapa 5 para el análisis de la frecuencia de aparición de cada uno de ellos.										

INDICADORES SOCIALES											
INCAE				IBASE				EFR			
1	Cumplimiento de legislación laboral (SO 13)	17	Impacto en la calidad de vida de las familias (SO 39)	1	Alimentación (nivel interno)	18	Número de empleados(as) externos(as) (SO 36)	1	Utilización de políticas y medidas efr por la dirección. (SO 2)	18	Diversidad funcional. (SO 17)
2	Política de transparencia y ejecución (SO 1)	18	Generación de empleo directo o indirecto (SO 16)	2	Contribuciones sociales obligatorias (nivel interno) (SO 13)	19	Número de estudiantes en prácticas (SO 8)	2	Implicación de la dirección en el modelo efr a través de la comunicación interna. (SO 2)	19	Diversidad de edad (SO 9)
3	Existencia y ejecución de código de ética (SO 3)	19	Contribucines y apoyo a proyectos sociales (SO 40)	3	Pensión privada, jubilación de trabajadores. (SO 23)	20	Número de empleados(as) mayores de 45 años (SO 9)	3	Interiorización de la cultura efr en los estilos de dirección. (SO 2)	20	Diversidad de origen. (SO 6)
4	Transparencia en reportes formales (SO 1)	20	Desarrollo de infraestructura pública o compartida	4	Seguridad y salud en el trabajo (SO 28)	21	Número de mujeres que trabajan en la empresa (SO 10)	4	Extensión de la cultura y valores efr en la organización. (SO 26)	21	Grado de utilización de las políticas y medidas efr.
5	Calidad y frecuencia de reportes sociales (SO 1)	21	Voluntariado (SO 38)	5	Educación (nivel interno) (SO 30)	22	Porcentaje de cargos de mando (jeatura) ocupados por mujeres (SO 11)	5	Presencia femenina en la organización. (SO 10)	22	Grado de satisfacción de la utilización de las políticas y medidas efr.
6	Programas de capacitación (SO 30)	22	Proyecciones RSE a clientes y proveedores (SO 36)	6	Cultura (nivel interno) (SO 30)	23	Número de afro-descendientes que traban en la empresa	6	Presencia femenina en la dirección de la organización. (SO 11)	23	Absentismo o ausentismo injustificados. (SO 29)
7	Política de promoción interna (SO 31)	23	Apoyo a instituciones del estado (SO 33)	7	Capacitación y desarrollo profesional (SO 30)	24	Porcentaje de cargos de mando (jefatura) ocupados por afro-descendientes	7	Igualdad de oportunidades en el desarrollo profesional de las mujeres. (SO 11)	24	Rotación no deseada (SO 15)
8	Sistema de evaluació y retroalimentación (SO 30)	24	Alianzas y apoyo a ONGs sociales (SO 40)	8	Guarderías o auxilio guarderías (sala cuna) (SO 23)	25	Número de portadores de discapacidad o necesidades especiales (SO 7)	8	Igualdad de oportunidades de las mujeres en el acceso al empleo. (SO 10)	25	Atracción de talento. (SO 17)
9	Políticas y mecanismos de seguridad laboral (SO 28)	25	Colaboración con universidades (SO 38)	9	Participación en las ganancias o en los resultados de los trabajadores. (SO 18)	26	Relación entre el mayor y el menos pago en la empresa (SO 19)	9	Estabilidad laboral. (SO 15)	26	Reputación Corporativa (SO 2)
10	Manejo de despidos y reducciones de personal (SO 14)	26	Comunicación y promoción de estándares (SO 1)	10	Educación (nivel externo)	27	Número total de accidentes de trabajo (SO 27)	10	Flexi-seguridad. (SO 21)	27	Implicación de la dirección en el modelo efr a través de la comunicación externa.
11	Frecuencia y manejo de accientes laborales (SO 27)			11	Cultura (nivel externo)	28	Los proyectos sociales y ambientales desarrollados por la empresa (SO 40)	11	Flexibilidad temporal. (SO 21)		
12	Sistemas de seguridad social y pensiones(SO 23)			12	Salud y saneamiento (nivel externo)	29	Los patrones de seguridad y salubridad en el ambiente de trabajo definidos por la empresa (SO 28)	12	Flexibilidad espacial. (SO 21)		
13	Políticas corporativas de salud			13	Habitación (viviendas) (nivel externo)	30	Medidas respecto a la libertad sindical, al derecho de negociación colectiva y a la representación interna de los(as) trabajadores(as), la empresa. (SO 24)	13	Tasa de Natalidad.		
14	Subsidios a colaboradores			14	Deporte (nivel externo)	31	Medidas de prevención de riesgos privadas	14	Apoyo y respeto a la maternidad. (SO 22)		
15	Evaluación de clima organizacional (SO 25)			15	Combate al hambre y seguridad alimentaria	32	En la selección de proveedores, patrones éticos y de responsabilidad social y ambiental adoptados por la empresa (SO 36)	15	Promoción interna compatible con el uso y disfrute de políticas y medidas de conciliación. (SO 20)		
16	Rotación de personal (SO 15)			16	Número de empleados y empleadas al final del periodo (SO 15)	33	Iniciativas respecto a la participación de los empleados(as) en programas de trabajo voluntario. (SO 38)	16	Plan de Carrera (SO 31)		
				17	Número de admisiones durante el periodo (SO 16)			17	Formación efr (SO 30)		

LEYENDA:

Celdas en rojo: indicadores eliminados en la Etapa 3 del proceso de definición de la parilla de indicadores.

La codificación entre paréntesis se corresponde con el la codificación de los Indicadores Principales realizada en la Etapa 5 para el análisis de la frecuencia de aparición de cada uno de ellos.

INDICADORES SOCIALES									
RSCat									
1	Porcentaje de desarrollo de los trabajadores de acuerdo con la consecución de los objetivos planificados. (SO 30)	18	Porcentaje de trabajadores por nivel salarial o salario medio mensual. (SO 19)	35	Porcentaje de trabajadores que se benefician de programas de bonificación en especie. (SO 23)	52	¿La empresa cuenta con y aplica políticas de promoción de la mujer en los distintos grupos profesionales? (SO 10)	69	¿El comité directivo se reúne periódicamente con los sindicatos o los colectivos para escuchar sugerencias y negociar reivindicaciones? ¿Cada cuánto? (SO 26)
2	Porcentaje total de horas perdidas por tipología de contratación. (SO 29)	19	Porcentaje de la facturación bruta que se destina al desarrollo profesional de los trabajadores y a su educación. (SO 30)	36	Porcentaje de acciones de la empresa en manos de los trabajadores. (SO 18)	53	¿La empresa cuenta con algún plan de acogida para los trabajadores inmigrantes de nueva contratación (Idioma, derechos laborales y sociales, etc.)? (SO 7)	70	¿La empresa dispone de programas para estimular y reconocer las sugerencias de los trabajadores para la mejora de los procesos internos específicamente en cuanto a la organización del trabajo en el trabajo? (SO 26)
3	Porcentaje total de horas perdidas (absentismo) por edad y sexo. (SO 29)	20	¿La empresa cuenta con y aplica un sistema para identificar las competencias potenciales que deben desarrollar los trabajadores? (SO 30)	37	¿La empresa ofrece a los trabajadores bonos adicionales orientados por elementos de sostenibilidad social o medioambiental? (SO 21)	54	¿La empresa cuenta con un programa especial para la contratación de personas con discapacidad? (SO 7)	71	¿La empresa dispone de políticas y mecanismos formales para escuchar, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los trabajadores al objeto de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos? (SO 26)
4	¿La empresa conoce la comunidad en la que está presente? ¿Por medio de qué mecanismos? ¿Y la reconoce como parte interesada importante en sus procesos decisivos? ¿Cómo la reconoce? ¿A través de qué mecanismos? (SO 38)	21	¿La empresa ha creado algún organismo con representación de los trabajadores para negociar el plan de formación de cada una de las categorías profesionales? (SO 26)	38	¿La empresa cuenta con políticas/planes para los trabajadores que favorezcan la movilidad sostenible a los centros de trabajo? (SO 21)	55	¿La empresa colabora con centros especiales de trabajo? (SO 7)	72	¿La empresa prevé y promueve la participación de representantes de los trabajadores en comités de gestión o en las decisiones estratégicas? ¿La empresa proporciona la formación necesaria para que puedan entenderlo, analizarlo y participar en la formulación de estos procesos? (SO 24)
5	Número de entidades/proyectos a los que apoya a través de recursos económicos. Valor económico por entidad/proyecto. (SO 40)	22	Número y porcentaje de trabajadores que participan en cursos de formación en construcción de relaciones con la comunidad o en voluntariado.	39	¿La empresa cuenta con sistemas de previsión social complementaria? (SO 15)	56	¿La empresa cuenta con mecanismos y dispositivos para identificar conductas discriminatorias dentro de la plantilla de trabajadores? (SO 12)	73	Disposiciones sobre la representación formal de los trabajadores en la toma de decisiones o la gestión, incluyendo el gobierno corporativo. (SO 2)
6	Número de entidades/proyectos a los que apoya a través de donaciones en especie (productos o servicios, instalaciones o materia inmovilizada). Valor económico de las donaciones en especie por entidad. (SO 40)	23	¿La empresa realiza formación, cursos, conferencias o reuniones sobre buenas prácticas y adecuación a los derechos humanos a los proveedores? (SO 36)	40	¿Existe algún sistema de participación de los trabajadores en la estructura retributiva o en el sistema de incentivos económicos de la empresa? (SO 18)	57	¿La empresa promueve y cuenta con mecanismos seguros y de no represalia para que los trabajadores comuniquen los incidentes? (SO 26)	74	¿La empresa dispone de un plan para la prevención de riesgos psicosociales? (SO 28)
7	¿La empresa divulga internacionalmente los proyectos que apoya? ¿Cómo? (SO 15)	24	¿La empresa incluye el respeto a los derechos humanos como criterio fundamental en las decisiones de inversión y/o adquisiciones? ¿Cómo? ¿A través de qué mecanismos? (SO 5)	41	Para el periodo de un año (del último año) establecido: número inicial de trabajadores, número total de altas o admisiones, número total de bajas o despidos y número final de trabajadores al final del periodo (SO 15)	58	Nivel de la calidad del aire de la empresa con respecto a los niveles estándares (SO 28)	75	Número y tipo de incumplimientos legales sobre la salud y la seguridad (SO 28)
8	Número y nombre de proyectos sociales empresariales creados por la propia empresa. (SO 40)	25	¿La empresa realiza esfuerzos activos para mejorar su buena conducta? ¿Cuenta con códigos internos de conducta, códigos éticos y sistemas de gestión que apoyen y monitoricen la conducta ética de la empresa? (SO 3)	42	Motivos de la baja de los trabajadores. (SO 29)	59	Nivel de ruido en la empresa con respecto a los niveles estándares recomendados (SO 28)	76	Porcentaje de negocio (volumen de facturación) relacionado con actividades o realizado con socios de comercio justo.
9	¿La empresa utiliza los incentivos fiscales de deducción o descuento de donaciones y patrocinios? (SO 3)	26	¿La empresa conoce y orienta sus operaciones de acuerdo con los principios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Declaración Universal de los Derechos Humanos, las directrices para campañas multinacionales de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y/o los principios del Pacto Global? ¿Cuál es el grado de seguimiento de la empresa? (SO 3)	43	¿La empresa evalúa periódicamente la rotación de trabajadores y cuenta con una política para la minimización y mejora de dicho indicador? ¿Cuál? (SO 15)	60	Nivel de temperatura en la empresa con respecto a los niveles estándares recomendados (SO 28)	77	¿La empresa verifica la adecuación de la actuación de los proveedores a sus valores y principios? ¿Cómo lo hace, mediante qué mecanismos? (SO 36)
10	Número y porcentaje de trabajadores, sobre el total de la empresa, que participan o realizan trabajos voluntarios. (SO 40)	27	¿La empresa expone públicamente sus comportamientos éticos y de derechos humanos? ¿A través de qué mecanismos/canales: material institucional, Internet o algún otro mecanismo adecuado a los grupos de interés? (SO 1)	44	¿La empresa cuenta con planes sociales para gestionar la extinción de la relación laboral? ¿Cuál es su contenido (programas de orientación laboral, formación, recolocación, etc.)? (SO 14)	61	¿Cuáles son los métodos de registro y notificación de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales que utiliza la empresa en referencia con el repertorio de recomendaciones prácticas de la OIT sobre registro y la notificación de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y víctimas mortales? (SO 27)	78	¿La empresa conoce con profundidad el origen de las materias primas, los productos utilizados en su producción o en las operaciones diarias? ¿Y tiene la garantía de que en este origen se respetan los derechos humanos? ¿Y el medio ambiente? (SO 36)
11	¿La empresa realiza campañas educativas o de interés público a la comunidad con organizaciones locales? (SO 36)	28	¿La empresa cuenta con normas conocidas de selección y evaluación de proveedores que prevea criterios y exigencias relativos al cumplimiento de la legislación laboral, la seguridad social y fiscal? (SO 36)	45	¿La empresa cuenta con programas de conciliación de la vida laboral y personal (flexibilidad horaria, reducción de jornada, job sharing telecommuting, año sabático o excedencia y año de formación, etc.)? ¿Cuáles? (SO 20)	62	Porcentaje y número de trabajadores sobre el total de la plantilla expuestos a condiciones de trabajo con riesgo. (SO 28)	79	¿La empresa ofrece a los proveedores formación, cursos, conferencias o reuniones sobre prácticas de RSE? (SO 37)
12	Porcentaje de la facturación bruta destinada a acción social (sin incluir obligaciones legales, ni tributos o prestaciones vinculados a la condición de trabajadores de la empresa). (SO 40)	29	Relación de las políticas y los procedimientos que utiliza la empresa para valorar la actuación sobre los derechos humanos en relación con la cadena de suministro y los contratistas, y sistemas de seguimiento y sus resultados. (SO 36)	46	Porcentaje del total de trabajadores que participan en ese tipo de programas, desglosados por género.	63	Número total de accidentes de trabajo de la empresa y tipología a la que pertenecen cada uno de ellos (SO 27)	80	¿La empresa participa activamente en la discusión de problemas comunitarios que genera su actividad? (SO 38)
13	Cantidad media de horas mensuales donadas (liberadas del horario laboral) por la empresa, los empleados, para trabajo voluntario de los trabajadores. (SO 40)	30	Procedimientos para las quejas y las demandas presentadas por los distintos grupos de interés (clientes, trabajadores y comunidades), relacionadas con los derechos humanos, incluido el derecho de no represalia.	47	¿La empresa cuenta con un sistema de control de las horas trabajadas y lleva a cabo iniciativas para que se realice el trabajo dentro del horario establecido y legal? (SO 20)	64	Número y porcentaje de conflictos laborales que se han resuelto dentro de la propia empresa (negociación empresa-representantes sindicales) (SO 24)	81	¿La empresa realiza un estudio de las necesidades locales antes de diseñar los proyectos a la comunidad? (SO 39)
14	Número y tipo de actividades comunitarias desarrolladas en la propiedad de la empresa. (SO 40)	31	Porcentaje del total de proveedores que han recibido visitas e inspección de prácticas de acuerdo con los derechos humanos. (SO 36)	48	¿Hay algún mecanismo de participación del trabajador en el diseño de ese tipo de programas de conciliación? (SO 26)	65	Número y porcentaje de conflictos laborales que se han resuelto por vía extrajudicial (tribunales laborales o mediación administrativa) (SO 25)	82	Número, nombre y año de las distinciones recibidas en relación con la actuación social, ambiental y ética (SO 39)
15	Porcentaje de trabajadores a tiempo parcial sobre el total de trabajadores de la empresa. (SO 15)	32	¿La empresa cuenta con normas de selección y evaluación que incluyan criterios específicos de responsabilidad social, como la prohibición del trabajo infantil, relaciones de trabajo adecuadas y la adopción de estándares ambientales? (SO 24)	49	Porcentaje y número total de personas con discapacidad que trabajan en la empresa (SO 7)	66	Número y porcentaje de conflictos laborales que se han resuelto por vía judicial (SO 25)	83	Reconocimientos recibidos de la comunidad en relación con las contribuciones a organizaciones locales y benéficas.
16	Porcentaje de contratos de menos de 6 meses de duración sobre el total de trabajadores de la empresa. (SO 8)	33	¿La empresa realiza encuestas para medir la satisfacción de los trabajadores con respecto a su política de remuneración y prestaciones? (SO 24)	50	¿La empresa cuenta con políticas/programas de igualdad de oportunidades de sistemas de revisión para garantizar el cumplimiento y el resultado de las	67	¿La empresa pone a disposición informaciones básicas sobre derechos y deberes de la categoría, como el pacto salarial, las contribuciones sindicales, etc.? (SO 1)	84	¿La empresa dispone de normas y procesos para combatir situaciones de acoso sexual o moral que sean divulgadas y debidamente amparadas por la estructura formal y neutral de denunciar y averiguar los hechos? (SO 12)
17	Porcentaje de trabajadores externalizados (subcontratados, por ETT, por empresas de servicios integrales etc.). (SO 36)	34	Promociones por categoría de trabajo y nivel salarial, porcentaje de promociones internas e incrementos a nivel salarial. (SO 33)	51	¿La empresa cuenta con políticas/programas de igualdad de oportunidades de sistemas de revisión para garantizar el cumplimiento y el resultado de las	68	Número y tipo de incidentes de violación de la libertad de asociación y negociación colectiva (SO 24)	85	¿En los últimos cinco años, la empresa ha sido citada negativamente por la prensa por contribuir a la financiación de una campaña política?

LEYENDA:

Celdas en rojo: indicadores eliminados en la Etapa 3 del proceso de definición de la parrilla de indicadores.

La codificación entre paréntesis se corresponde con el código de los Indicadores Principales realizada en la Etapa 5 para el análisis de la frecuencia de aparición de cada uno de ellos.

LEYENDA:

Celdas en rojo: indicadores eliminados en la Etapa 3 del proceso de definición de la parilla de indicadores.

La codificación entre paréntesis se corresponde con el la codificación de los Indicadores Principales realizada en la Etapa 5 para el análisis de la frecuencia de aparición de cada uno de ellos.

Tabla AI-3. Indicadores Sociales. Listado de Indicadores de Responsabilidad Social

INDICADORES DE SERVICIO									
GRI G3		BORRADOR LOGÍSTICA GRI		ETHOS		INCAE		IBASE	RSCAT
PR 1	Fases del ciclo de vida de los productos y servicios en las que se evalúan, para en su caso ser mejorados, los impactos de los mismos en la salud y seguridad de los clientes, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos, sujetos a tales procedimientos de evaluación. (SERV 4)	LT 1	Número de buques controlados por la compañía, de agiosados por estado de bandera. (SERV 2)	1	Política de Comunicación comercial (SERV 1)	1	Cumplimiento de parámetros de productos/servicios (SERV 5)	Número total de reclamaciones y críticas de consumidores(as) (SERV 7)	Estudios e investigaciones técnicas realizados por la empresa sobre daños potenciales de los productos/servicios comercializados por los consumidores/clientes el último año. (SERV 4)
PR 2	Número total de incidentes derivados del incumplimiento de la regulación legal o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes. (SERV 5)	LT 2	Desglose de la composición de la flota. (SERV 2)	2	Excelencia en la atención al cliente (SERV 2)	2	Cumplimiento de estándares de seguridad (SERV 4)	Porcentaje de reclamaciones y críticas atendidas o solucionadas. (SERV 7)	Ante riesgos potenciales con el producto/servicio, ¿la empresa cuenta con mecanismos de divulgación y comunicación a las partes interesadas y adopta medidas preventivas y correctivas con agilidad? ¿Cuáles son esos mecanismos? (SERV 4)
PR 3	Tipos de información sobre los productos y servicios que son requeridos por los procedimientos en vigor y la normativa, y porcentaje de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos. (SERV 2)	LT 14	Descripción de las políticas y programas para facilitar el acceso a los servicios de correo (e). Distancia a una oficina postal o buzón. (SERV 9)	3	Conocimiento y gerenciamento de los datos potenciales de productos y servicios. (SERV 4)	3	Ciclo de vida del producto		¿La empresa cuenta con canales de comunicación entre el consumidor/cliente y ella? ¿Con qué canales cuenta? (servicio de atención al cliente/consumidor (SAC), encuestas de satisfacción, bución/hojas de sugerencias, reclamaciones y quejas, web, teléfono de atención al consumidor/cliente, etc.) (SERV 2)
PR 4	Número total de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes. (SERV 5)								4 Número total de llamadas recibidas del cliente el último año
PR 5	Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de los estudios de satisfacción del cliente. (SERV 6)								5 Porcentaje de reclamaciones y quejas sobre el total de llamadas recibidas del cliente el último año. (SERV 7)
PR 6	Programas de cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios mencionados en comunicaciones de marketing, incluidos la publicidad, otras actividades promocionales y patrocinios. (SERV 5)								6 Porcentaje de reclamaciones y quejas no atendidas sobre el total de llamadas recibidas el último año (SERV 7)
PR 7	Número total de incidentes fruto del incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing, incluyendo la publicidad, la promoción y el patrocinio, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes. (SERV 5)								7 Tiempo medio de espera al teléfono e atención al cliente hasta el inicio de la atención (en minutos)
PR 8	Número total de reclamaciones debidamente fundamentadas en relación con el respecto a la privacidad y la fuga de datos personales de clientes. (SERV 7)								8 ¿Cuál ha sido la naturaleza de las reclamaciones y las quejas recibidas? (producto o servicio, calidad, valor, seguridad, satisfacción) (es preciso especificar su concepto y peso, el porcentaje de cada uno de los motivos sobre el total de reclamaciones y quejas recibidas (SERV 7)
PR 9	Corte de aquellas multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización. (SERV 5)								9 ¿La empresa cuenta con un defensor del consumidor o alguna persona con una función similar? (SERV 7)
									10 ¿La empresa promueve, forma e incentiva los profesionales de atención al público o reconocer errores y actuar con rapidez y autonomía en la resolución de problemas? ¿Cómo? (SERV 2)
									11 ¿La empresa cuenta con una política formal de protección y/o de un sistema de gestión de las informaciones privadas del cliente/consumidor o usuario? (SERV 8)
									12 ¿La empresa cuenta con una política que le permite al consumidor, cliente o usuario la inclusión, alteración y exclusión de sus datos del banco e información de la empresa? (SERV 8)
									13 Porcentaje de los datos clientes cubiertos por procedimientos de protección de datos (SERV 8)
									14 ¿La empresa ha realizado en los últimos años alguna comunicación que haya sido objeto de reclamación por parte de clientes, usuarios, proveedores o competidores? ¿Cuáles? (SERV 7)
									15 ¿Se han medido los impactos sociales positivos y negativos de los productos o servicios que comercializa la empresa?
									16 ¿La empresa realiza estudios para identificar, promover y/o la comercialización de los productos o servicios, sus posibles impactos sociales? ¿Cuáles ha realizado?
LEYENDA: Celdas en rojo: indicadores eliminados en la Etapa 3 del proceso de definición de la parrilla de indicadores. La codificación entre paréntesis se corresponde con la codificación de los indicadores y Principales realizada en la Etapa 2 para el análisis de la frecuencia de aparición de cada uno de ellos.									

Tabla AI-4. Indicadores de Servicio. Listado de Indicadores de Responsabilidad Social

ANEXO II. FICHAS DE INDICADORES.

VALOR ECONÓMICO E INTANGIBLE GENERADO			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
ECONÓMICO 1	EC1	ECONÓMICA	
DEFINICIÓN	Valor económico directo generado y distribuido en la sociedad. Reparto de beneficios a propietarios. Valor del capital intangible de la organización. Medida de la productividad.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none">- Parámetros económicos de interés:<ul style="list-style-type: none">1.- Ingreso Bruto.2.- Ingreso Neto.3.- Beneficio antes de impuestos.5.- Tasas e impuestos.6.- Costes productivos.7.- Inversiones en la comunidad.- Redistribución de beneficios a propietarios.- Cálculo de la productividad de la organización.- Valorización del capital intangible de la organización.		
FORMA DE CÁLCULO	<p>INDICADOR ECONÓMICO 1.1.</p> <ul style="list-style-type: none">- Valor económico directo creado (VEC) = ingresos totales (u.m.)- Valor económico distribuido (VED) = costes operativos + salarios y beneficios sociales para empleados + pagos a gobiernos + inversiones en la comunidad (u.m.)- Valor económico retenido (VER) = VEC -VED (u.m.)- Porcentaje del beneficio total después de impuestos repartido entre los propietarios (%)- Media de facturación por empleado (u.m./empleado) = Facturación total (u.m.)/Nº empleados. <p>INDICADOR ECONÓMICO 1.2.</p> <p>Valorización del capital intangible de una organización: imagen de marca, reputación organizacional, Knowhow, capital humano, capital relacional.</p>		
FUENTES DE INFORMACIÓN	A determinar por la organización.		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR ECONÓMICO 1.1.: Ascendente INDICADOR ECONÓMICO 1.2.: Ascendente	RESPONSABLE	Rble. Económico
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
A representar graficamente por la empresa			
OBJETIVOS MARCADOS	A determinar por la organización.		
OBSERVACIONES	<p>El indicador <i>ECONÓMICO 1.1.</i> procede de la definición del indicador EC1 del Global Reporting Initiative, así como la definición de cada variable. No obstante, en este punto, la organización deberá decidir cuales son aquellos indicadores puramente económicos que aportan mayor información para sus grupos de interés, y son los que debe medir y hacer públicos.</p> <p>Para la medición del indicador <i>ECONÓMICO 1.2.</i> la organización deberá, en primer lugar, definir cuales son los intangibles que le proporcionan a la organización un mayor valor añadido y que no se contemplan en ninguno de los indicadores del presente modelo. A partir de aquí deberá gestionar su mejora, diagnosticando la situación en la que se encuentra y planteando acciones de mejora futuras.</p>		

IMPACTOS SOCIO-ECONÓMICOS GENERADOS			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
ECONÓMICO 2	EC6/EC7/EC8/EC9	ECONÓMICA	
DEFINICIÓN	Influencia o impactos socio-económicos (positivos o negativos) que tiene una organización en la zona local donde opera, fruto de su actividad, y extendiéndose más allá de los empleos directos generados y el pago de salarios e impuestos. Se medirán los impactos de la actividad de la organización frente a los grupos de interés externos como proveedores, grupos locales, sociedad, etc.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none">- Existencia de políticas o procedimientos para la contratación local.- Proporción de inversión local.- Existencia de políticas para la búsqueda de proveedores y compras locales.- Existencia de políticas o códigos que especifiquen los factores críticos en la selección de los proveedores y de las inversiones, además de su ubicación geográfica, (desempeño medioambiental y social, costes, eficiencia, etc.), promoviendo el fomento de una economía sostenible en el ámbito de actuación de la empresa.- Condiciones y media de tiempo de pago a los proveedores.- Incidencias relacionadas con los proveedores.- Entendimiento de los impactos económicos indirectos significativos, fruto de la actividad de la organización, incluyendo el alcance de dichos impactos. Se puede entender por impactos socio-económicos indirectos los siguientes ejemplos:<ul style="list-style-type: none">1.- Cambios en la productividad de empresas, sectores o de la economía en su conjunto.2.- Impacto económico de la mejora o deterioro de las condiciones sociales o medioambientales.3.- Mejora de los conocimientos y cualificación de la comunidad profesional cercana a la organización.4.- Estimulación del empleo generado por la cadena de suministro y provedores.5.- Impacto económico de la utilización de bienes y servicios.		
FORMA DE CÁLCULO	<p>INDICADOR ECONÓMICO 2.1.</p> <ul style="list-style-type: none">- Existencia de políticas o consideraciones de tipo ético en la selección de proyectos de inversión o proveedores.- Porcentaje de empleados contratados procedentes de la comunidad local (%).- Porcentaje del volumen de inversión y compras realizadas en el periodo considerado que son de ámbito local (%). <p>INDICADOR ECONÓMICO 2.2.</p> <ul style="list-style-type: none">- Tiempo medio de pago a proveedores (días).- Nº de incidencias relacionadas con proveedores en el periodo considerado.		
FUENTES DE INFORMACIÓN	A determinar por la organización.		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR ECONÓMICO 2.1.: Ascendente INDICADOR ECONÓMICO 2.2.: Descendente	RESPONSABLE	Rble. Económico
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
A representar graficamente por la empresa			
OBJETIVOS MARCADOS	A determinar por la organización.		
OBSERVACIONES	Para medir este indicador, lo primero que deberá realizar la empresa será la definición de lo que considera su "ámbito de actuación local", de tal modo que habrá empresas para las que su ámbito de actuación pueda ser un territorio, localidad o población pequeña, mientras que para multinacionales grandes, su ambito de actuación local puede estar formada por varios países o incluso todo un continente.		

COBERTURA DE PROGRAMAS DE BENEFICIOS SOCIALES			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
ECONÓMICO 3	EC3	ECONÓMICA	
DEFINICIÓN	Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none">- Beneficios y subsidios familiares de los empleados.- Planes de jubilación.- Cumplimiento de la normativa legal o voluntaria relativa a la organización y su actividad.		
FORMA DE CÁLCULO	<p>INDICADOR ECONÓMICO 3.1.</p> <ul style="list-style-type: none">- Porcentaje de aportación de la empresa frente a las aportaciones de los empleados en planes de beneficios sociales (%). <p>INDICADOR ECONÓMICO 3.2.</p> <ul style="list-style-type: none">- Número de planes de jubilación en los que participa la organización (ej. planes obligatorios o voluntarios, regionales o nacionales, etc.).		
FUENTES DE INFORMACIÓN	A determinar por la organización.		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR ECONÓMICO 3.1.: Ascendente INDICADOR ECONÓMICO 3.2.: Ascendente	RESPONSABLE	Rble. Económico
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
A representar graficamente por la empresa			
OBJETIVOS MARCADOS	A determinar por la organización.		
OBSERVACIONES			

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO Y AYUDAS PÚBLICAS			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
ECONÓMICO 4	EC2/EC4	ECONÓMICA	
DEFINICIÓN	Nivel de endeudamiento de la organización debido tanto a créditos privados como a ayudas de organismos públicos e incentivos, ayudas o subvenciones recibidas de las administraciones.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none">- Incentivos o bonificaciones fiscales.- Subsidios.- Subvenciones a la inversión o para investigación y desarrollo, y otro tipo de ayudas financieras relevantes.- Exención temporal del pago de licencias.- Asistencia financiera recibida de Agencias de Crédito.- Incentivos financieros.- Pago de intereses de créditos bancarios.- Porcentaje de endeudamiento de la empresa.		
FORMA DE CÁLCULO	<p>INDICADOR ECONÓMICO 4.1.</p> <ul style="list-style-type: none">- Porcentaje del volumen de facturación debido a proyectos de subvención pública (%).- Porcentaje del volumen de inversión propia, cubierto con ayudas públicas (%). <p>INDICADOR ECONÓMICO 4.2.</p> <ul style="list-style-type: none">- Ratio de endeudamiento al final del ejercicio tanto de financiación pública como privada, a corto y a largo plazo.- Porcentaje del volumen de la deuda debido al pago de intereses (%)		
FUENTES DE INFORMACIÓN	A determinar por la organización.		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR ECONÓMICO 4.1.: Descendente INDICADOR ECONÓMICO 4.2.: Descendente	RESPONSABLE	Rble. Económico
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
A representar graficamente por la empresa			
OBJETIVOS MARCADOS	A determinar por la organización.		
OBSERVACIONES			

CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA LEGAL Y VOLUNTARIA			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
ECONÓMICO 5	PR2/PR4/PR6/ PR7/PR9	ECONÓMICA	
DEFINICIÓN	Grado de cumplimiento de la normativa tanto legal como voluntaria relativa a la actividad de la organización.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none">- Cumplimiento de la normativa legal o voluntaria relativa a la organización y su actividad.- Cumplimiento de la normativa legal relativa al suministro del servicio al cliente y estado de la carga transportada.- Estándares o normativa internacional de cumplimiento voluntario a los que se haya adherido la organización.- Incumplimientos normativos o de contratos ya sean laborales o mercantiles.- Buenas prácticas de marketing, patrocinio y publicidad.- Existencia de procesos documentados e implantados para controlar el cumplimiento de obligaciones tributarias de la organización.- Pago de gastos a las Administraciones Públicas debidos a su actividad.		
FÓRMULA DE CÁLCULO	<p>INDICADOR ECONÓMICO 5.1.</p> <ul style="list-style-type: none">- Número de incidentes fruto del incumplimiento de la normativa legal y voluntaria relativa al servicio al cliente, estado de la carga transportada, información y etiquetado del servicio así como incumplimientos de contratos de tipo mercantil (especificar tipo y gravedad de los incidentes y consecuencias económicas o judiciales del mismo).- Número de incidentes fruto del incumplimiento de la normativa legal o voluntaria relativa a las prácticas de marketing, publicidad, actividades promocionales, patrocinios, etc. (especificar tipo y gravedad de los incidentes y consecuencias económicas o judiciales del mismo) <p>INDICADOR ECONÓMICO 5.2.</p> <ul style="list-style-type: none">- Coste de las multas o sanciones debidas a incumplimientos o retrasos en el pago de tributos o cuotas a la Seguridad Social. <p>INDICADOR ECONÓMICO 5.3.</p> <ul style="list-style-type: none">- Coste global o número total de sanciones administrativas debidas a incumplimientos en la legislación y normativa debidas a asuntos de Salud y Seguridad en el trabajo. <p>INDICADOR ECONÓMICO 5.4.</p> <ul style="list-style-type: none">- Coste total de las multas y gastos judiciales o indemnizaciones debidas a incumplimientos medioambientales (u.m.).- Número total de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental.		
FUENTES DE INFORMACIÓN	A representar gráficamente por la empresa		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR ECONÓMICO 5.1.: Descendente INDICADOR ECONÓMICO 5.2.: Descendente INDICADOR ECONÓMICO 5.3.: Descendente INDICADOR ECONÓMICO 5.4.: Descendente	RESPONSABLE	Rble. Cliente
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
A determinar por la empresa			
OBJETIVOS MARCADOS	A determinar por la empresa		
OBSERVACIONES	Este indicador hace referencia a todos los incumplimientos legales en los que pueda caer la organización dentro de las cuatro dimensiones de responsabilidad social contempladas, ya sean incumplimientos en la prestación del servicio, pago de tributos o pagos a la Seguridad Social, sanciones ambientales, o incumplimientos en la legislación laboral.		

PLANES DE GESTIÓN TRANSPORTE/MEDIOAMBIENTE			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
AMBIENTAL 1	EN30/LT3/LT6/LT7	AMBIENTAL	
DEFINICIÓN	Descripción de políticas y programas implantados en la organización sobre la gestión de los impactos de la logística y el transporte en el medioambiente.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativas en transporte sostenible y modal. - Procesos de planificación de rutas para la mejora de la situación medioambiental (evitar los kilómetros en vacío). - Descripción de políticas y programas para la gestión y reducción del ruido. 		
FORMA DE CÁLCULO	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de iniciativas de transporte sostenible y modal. - Existencia de procesos de planificación de rutas para la mejora de la situación medioambiental (evitar los kilómetros en vacío). - Existencia de políticas y programas para la gestión y reducción del ruido. 		
FUENTES DE INFORMACIÓN	A determinar por la organización.		
TENDENCIA DESEABLE	Ascendente	RESPONSABLE	Rble. Gestión ambiental
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
<p>A representar graficamente por la empresa</p>			
OBJETIVOS MARCADOS	A determinar por la empresa		
OBSERVACIONES	A la hora de medir el indicador es aconsejable explicar el objetivo perseguido y los beneficios medioambientales que se han producido como consecuencia de la implantación de dichas medidas o planes de gestión.		

CONSUMO DE ENERGÍA Y MEJORA DE LA EFICIENCIA			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
AMBIENTAL 2	EN3/EN4/EN5/ EN6/EN7/LT4	AMBIENTAL	
DEFINICIÓN	Consumo de recursos energéticos desglosado por fuente primaria, tanto para la actividad productiva directa (combustibles) como para la actividad indirecta (electricidad, gas, etc.). Ahorro energético debido a la conservación y a las mejoras en la eficiencia.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none">- Consumo energético en la actividad de transporte y logística (combustibles).- Porcentaje de biocombustibles o combustibles ecológicos utilizados para el transporte y alimentación de maquinaria.- Consumo energético en la actividad indirecta de la organización.- Porcentaje de uso de fuentes de energía renovables implantados por la organización.- Descripción de las iniciativas implantadas para el incremento de la eficiencia energética tanto en la actividad directa como indirecta.- Porcentaje de ahorro energético fruto de las políticas de eficiencia energética implantadas.		
FORMA DE CÁLCULO	INDICADOR AMBIENTAL 2.1. <ul style="list-style-type: none">- Km totales recorridos por la organización/Km recorridos con carga- Consumo total de combustibles para el transporte/Km total recorridos (litros/Km).- Consumo eléctrico total en la organización/Nº de empleados, espacio disponible o volumen de facturación (Kwh/empleado, m2, u.m.).- Consumo total de combumbustible asociado a la climatización/Nº de empleados, espacio disponible, volmen de facturación (KWh/empleado, m2, u.m.). INDICADOR AMBIENTAL 2.2. <ul style="list-style-type: none">- Porcentaje de ahorro energético debido a las políticas de eficiencia energética implantadas (%) = [(Consumo anterior periodo – Consumo periodo actual)/Consumo anterior al periodo]*100 INDICADOR AMBIENTAL 2.3. <ul style="list-style-type: none">- Porcentaje de biocombustibles utilizados en la actividad de transporte y logística (%).- Porcentaje del consumo total de energía cubierto por fuentes renovables (%).		
FUENTES DE INFORMACIÓN	A determinar por la organización.		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR AMBIENTAL 2.1.: Descendente INDICADOR AMBIENTAL 2.2.: Ascendente INDICADOR AMBIENTAL 2.3.: Ascendente	RESPONSABLE	Rble. Gestión ambiental
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Trimestral
A representar graficamente por la empresa			
OBJETIVOS MARCADOS	A determinar por la empresa		
OBSERVACIONES	El porcentaje de biocombustibles utilizados y el porcentaje de energía cubierto con fuentes de energía renovable se deben obtener si la organización dispone de algún modo de producción de energía renovable para consumo propio como placas solares, aerogeneradores, calderas de biomasa para climatización, etc. La organización deberá elegir el factor de referencia a utilizar en la medición de los indicadores de gasto electrico y climatización, en función de sus necesidades, decidiendo si le resulta más util referenciarlo a empleados, superficie ocupada o volumen de facturación.		

EMISIONES DE CO2			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
AMBIENTAL 3	EN16/EN17/EN18/ EN19/EN20/LT5	AMBIENTAL	
DEFINICIÓN	Emisiones totales de CO2 a la atmósfera como resultado de la actividad de la organización y medidas de control, reducción o compensación de emisiones.		
ALCANCE	<div>- Emisiones debidas a los consumos energéticos de la organización (electricidad, combustibles para el transporte y combustibles de climatización).</div> <div>- Reducción de emisiones debido a políticas de mejora de la eficiencia energética o mejora de la gestión de la actividad productiva.</div> <div>- Procesos de evaluación de las emisiones de CO2 y medidas de compensación de emisiones.</div>		
FORMA DE CÁLCULO	<div>INDICADOR AMBIENTAL 3.1.</div> <div><div>- Emisiones de CO2 de combustibles de transporte (KgCO2/Km)= [Consumo total de combustible para la actividad directa de transporte y logística/Km recorridos sin carga (unidad/Km)]*[factor de emisión (KgCO2/unidad)]</div><div>- Emisiones de CO2 de consumo eléctrico (KgCO2/empleado, m2, u.m. facturados)= [Consumo total de energía eléctrica/Nº empleados (Kwh/empleado)]*[factor de emisión (KgCO2/Kwh)]</div><div>- Emisiones de CO2 de combustibles de climatización (KgCO2/empleado, m2, u.m. facturados)= [Consumo total de combustible/Nº de empleados (unidad/empleado)]*[factor de emisión (KgCO2/unidad)]</div></div> <div>NOTA: Será importante tener en cuenta las unidades energéticas de medida de cada una de las variables los factores de conversion.</div> <div>INDICADOR AMBIENTAL 3.2</div> <div><div>- Porcentaje de reducción de emisiones (%) = [(Emisiones periodo anterior – Emisiones periodo actual)/Emisiones periodo anterior]*100</div><div>- Porcentaje de las emisiones totales que han sido compensadas durante el periodo (%)</div></div>		
FUENTES DE INFORMACIÓN	A determinar por la organización.		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR AMBIENTAL 3.1.: Descendente INDICADOR AMBIENTAL 3.2.: Ascendente	RESPONSABLE	Rble. Gestión ambiental
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
A determinar por la organización.			
OBJETIVOS MARCADOS	A determinar por la organización.		
OBSERVACIONES	<div>La medición del INDICADOR AMBIENTAL 3.2. se realizará siempre y cuando se hayan tomado medidas para la eficiencia energética o reducción de emisiones (contabilizadas en el INDICADOR AMBIENTAL 1) así como inciativas para la compensación de las emisiones generadas.</div> <div>NOTA: Los factores de conversión de emisiones de CO2 pueden consultarse en las tablas del IDAE (Instituto para la Diversificación y Ahorro de Energía).</div>		

GESTIÓN Y GENERACIÓN DE RESIDUOS			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
AMBIENTAL 4	EN22/EN24/ EN27	AMBIENTAL	
DEFINICIÓN	Generación y transporte de residuos peligrosos y no peligrosos y modos de gestión y valorización de los mimos.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none">- Identificación de los residuos generados clasificandolos según tipo, toxicidad, modo de gestión o impacto medioambiental.- Explicación detallada del modo de gestión de cada uno de los residuos identificados.- Modos de valorización de los residuos generados.		
FORMA DE CÁLCULO	<p>INDICADOR AMBIENTAL 4.1.</p> <ul style="list-style-type: none">- Cantidad total de residuos generados, según tipo/Nº de empleados (kg, litros, ets./empleado).- Cantidad total de residuos generados por la actividad de logística y transporte, según tipo/Nº de km recorridos (kg, litros, ets./km recorrido). <p>INDICADOR AMBIENTAL 4.2.</p> <ul style="list-style-type: none">- Porcentaje de residuos generados que son debidamente gestionados (%).- Porcentaje de residuos generados que son valorizados (%).		
FUENTES DE INFORMACIÓN	A determinar por la organización.		
TENDENCIA DESEABLE	Indicador ambiental 4.1.: Descendente Indicador ambiental 4.2.: Ascendente	RESPONSABLE	Rble. Gestión ambiental
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Trimestral
A determinar por la organización.			
OBJETIVOS MARCADOS	A determinar por la empresa		
OBSERVACIONES	En primer lugar es necesario identificar todos los tipos de residuos que genera la organización, desde combustibles de oficina hasta aceites u otro tipo de residuos procedentes de la actividad de transporte y logística. Es conveniente señalar el tipo de gestión y valorización que se realiza de estos residuos identificados a la hora de medir el INDICADOR AMBIENTAL 4.2.		

IMPACTOS AMBIENTALES			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
AMBIENTAL 5	EN29/EN30/ LT8	AMBIENTAL	
DEFINICIÓN	Sanciones de tipo ambiental impuestas a la organización como consecuencia del desarrollo de su actividad e identificación de los impactos negativos sobre el entorno producidos por la misma.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none">- Impacto medioambiental de los principales activos de infraestructuras de transporte pertenecientes a la organización.- Impactos ambientales significativos del transporte de productos y bienes materiales utilizados para las actividades de la organización, así como en el transporte de personal.- Evaluaciones de impacto ambiental realizadas por la organización y resultados negativos obtenidos.- Mecanismos de medida del impacto ambiental sobre toda la cadena de suministro.		
FORMA DE CÁLCULO	- Número de impactos significativos identificados de las evaluaciones de aspectos ambientales llevadas a cabo.		
FUENTES DE INFORMACIÓN	A determinar por la organización.		
TENDENCIA DESEABLE	Descendente	RESPONSABLE	Rble. Gestión ambiental
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
A representar graficamente por la empresa			
OBJETIVOS MARCADOS	A determinar por la empresa		
OBSERVACIONES	Será medido si la empresa ha llevado a cabo algún tipo de evaluación de aspectos ambientales y su evolución se observará en relación a las evaluaciones siguientes. En el caso de no realizase evaluaciones, será conveniente justificar las razones o plantearlo como una futura área de mejora para la gestión medioambiental de la organización.		

CONSUMO DE RECURSOS Y MEJORA DE LA EFICIENCIA			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
AMBIENTAL 6	EN1/EN2	AMBIENTAL	
DEFINICIÓN	Consumo de recursos utilizados como consecuencia de la actividad de la organización y reducción en el consumo de recursos fruto de las medidas o programas de sensibilización llevados cabo. Porcentaje de los recursos utilizados procedentes de métodos de valorización (reutilización, reciclaje, etc.).		
ALCANCE	- Consumo de agua. - Consumo de materiales necesarios para el mantenimiento de los sistemas productivos (aceites, repuestos, etc.) - Consumo de materiales de oficina o consumibles.		
FORMA DE CÁLCULO	INDICADOR AMBIENTAL 6.1. - Consumo total de agua/tamaño de la flota, volumen de facturación o actividad (litros/vehículo, u.m.). - Consumo de materiales de oficina (consumibles) significativos (papel, repuestos de tinta, etc.)/volumen de facturación o actividad (kg, nº, etc./u.m.). - Consumo de materiales significativos de mantenimiento o relativos a la actividad productiva de transporte y logística (aceites de motor, repuestos, etc.)/Km recorridos (litros, nº, etc./km) calculado en función de la antiiedad de la flota. INDICADOR AMBIENTAL 6.2. - Porcentaje de ahorro de recursos debido a las políticas de sensibilización (%)= $[(\text{Consumo anterior periodo} - \text{Consumo periodo actual})/\text{Consumo anterior al periodo}]*100$		
FUENTES DE INFORMACIÓN	A determinar por la organización.		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR AMBIENTAL 6.1.: Descendente INDICADOR AMBIENTAL 6.2.: Ascendente	RESPONSABLE	Rble. Gestión ambiental
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Trimestral
A representar graficamente por la empresa			
OBJETIVOS MARCADOS	A determinar por la empresa		
OBSERVACIONES	A la hora de medir el INDICADOR AMBIENTAL 6.1. es conveniente priorizar aquellos materiales de oficina o repuestos de mantenimiento que se considere que suponen un mayor impacto para el medio ambiente, ya sea por que se utiliza una gran cantidad de los mimos o por ser altamente contaminantes, y medir su consumo independientemente. En este indicador no se contabilizarán los recursos energéticos consumidos. El INDICADOR AMBIENTAL 6.2. solamente será medido si la organización ha realizado algún tipo de programa de sensibilización para el ahorro en el consumo de recursos entre los trabajadores.		

QUEJAS Y RECLAMACIONES-SATISFACCIÓN DEL CLIENTE			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
SERVICIO 1	PR8	PRESTACIÓN DEL SERVICIO	
DEFINICIÓN	Medición del grado de satisfacción del cliente.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none">- Reclamaciones del cliente por fallos en la carga.- Reclamaciones del cliente por retrasos en el servicio.- Reclamaciones del cliente respecto a la privacidad o fuga de datos personales.- Reclamaciones del cliente por fallos en la facturación.		
FÓRMULA DE CÁLCULO	<p>INDICADOR SERVICIO 1.1.</p> <p>- Ratio de reclamaciones = Nº total de reclamaciones del cliente debidamente fundamentadas/Nº total de clientes que componen la cartera.</p> <p>INDICADOR SERVICIO 1.2.</p> <p>- Ratio de reclamaciones solventadas = Nº de reclamaciones solventadas / Nº total de reclamaciones del cliente. (objetivo ideal ratio = 1)</p> <p>INDICADOR SERVICIO 1.3.</p> <p>- Tiempo medio de respuesta a las reclamaciones =(Σtiempo de respuesta de cada reclamación)/Nº total de reclamaciones</p>		
FUENTES DE INFORMACIÓN	A determinar por la empresa		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR SERVICIO 1.1.: Descendente INDICADOR SERVICIO 1.2.: Ascendente INICADOR SERVICIO 1.3.: Descendente	RESPONSABLE	Rble. Cliente
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Semestral
A determinar por la empresa			
OBJETIVOS MARCADOS	A determinar por la empresa		
OBSERVACIONES	En el apartado ALCANCE de esta ficha se han especificado algunas de las causas que pueden dar lugar a reclamaciones del cliente, no obstante en este indicador deben contabilizarse el número total de reclamaciones que así sean clasificadas por la organización.		

INFORMACIÓN PRESTADA DEL SERVICIO			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
SERVICIO 2	PR3/LT1/LT2	PRESTACIÓN DEL SERVICIO	
DEFINICIÓN	Grado de información aportada al cliente sobre el servicio prestado y sobre la propia organización.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none">- Información clara y accesible.- Información sobre los modos disponibles de reclamación (buzones de sugerencia, encuestas, servicio de atención al cliente, etc.).- Especificaciones técnicas del servicio (salud, seguridad, medioambiente, etc.).		
FORMA DE CÁLCULO	<p>INDICADOR SERVICIO 2.1.</p> <ul style="list-style-type: none">- Grado de satisfacción percibida por el cliente respecto a la atención e información prestada por la organización y a la prestación global del servicio. <p>INDICADOR SERVICIO 2.2.</p> <ul style="list-style-type: none">- Grado de facilidad para obtener la información completa del servicio prestado, así como vías de contacto y reclamación del cliente o sistemas de seguimiento de la carga o paquetería (web, teléfono gratuito, oficinas informativas distribuidas en núcleos urbanos, etc.)		
FUENTES DE INFORMACIÓN	A determinar por la empresa		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR SERVICIO 2.1.: Ascendente INDICADOR SERVICIO 2.2.: Ascendente	RESPONSABLE	Rble. Cliente
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
A determinar por la empresa			
OBJETIVOS MARCADOS	A determinar por la empresa		
OBSERVACIONES	Este indicador hace referencia al grado de calidad y accesibilidad a la información que proporciona la empresa al cliente.		

NÚMERO DE EMPLEADOS/AS AL FINAL DEL PERIODO. ROTACIÓN DEL PERSONAL			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
SOCIAL 1	LA 1/LA 2/LT 17	SOCIAL - LABORAL	
DEFINICIÓN	Desglose de la plantilla de la empresa y medición del grado de rotación del personal. Medición y valoración de la composición de la plantilla.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none">- Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo y/o contrato.- Desglose del colectivo de trabajadores por edad y sexo.- Rotación del personal.- Existencia de políticas de minimización de la rotación del personal.- Estabilidad laboral.- Políticas para fomentar el trabajo continuo e indefinido		
FORMA DE CÁLCULO	<p>INDICADOR SOCIAL-LABORAL 1.1.</p> <ul style="list-style-type: none">- Índice de rotación global (%) = $\left[\frac{((\text{Entradas} + \text{Salidas})/2)/\text{EM}}{1}\right]*100$ siendo EM (Efectivo Medio) = $(\text{N}^{\circ} \text{ trabajadores inicial} + \text{N}^{\circ} \text{ de trabajadores final})/2$- Porcentaje de despidos (%) = $(\text{N}^{\circ} \text{ total de despidos}/\text{N}^{\circ} \text{ total de trabajadores al principio del periodo})*100$- Tasa de salidas voluntarias (%) = $(\text{Salidas por renuncia voluntaria}/\text{Salidas totales})*100$ <p>NOTA: el índice de rotación de personal expresa el porcentaje de empleados que circular sobre el número medio de empleados que hay en la organización en el periodo considerado.</p> <p>INDICADOR SOCIAL-LABORAL 1.2.</p> <ul style="list-style-type: none">- Crecimiento total de la plantilla (%) = $[(\text{N}^{\circ} \text{ trabajadores final}-\text{N}^{\circ} \text{ trabajadores inicial})/\text{N}^{\circ} \text{ trabajadores inicial}]*100$- Porcentaje de trabajadores con contrato indefinido (%) = $(\text{N}^{\circ} \text{ trabajadores indefinios}/\text{N}^{\circ} \text{ total de trabajadores})*100$		
FUENTES DE INFORMACIÓN	A determinar por la organización.		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR SOCIAL 1.1.: Descendente INDICADOR SOCIAL 1.2.: Ascendente	RESPONSABLE	Rble. de RRHH
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
A representar graficamente por la empresa.			
OBJETIVOS MARCADOS	A determinar por la empresa		
OBSERVACIONES			

POLÍTICAS ÉTICAS DE CONTRATACIÓN. ATRACCIÓN DEL TALENTO			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
SOCIAL 2	LT 16	SOCIAL - LABORAL	
DEFINICIÓN	Control de las políticas de contratación de la organización y de sus medidas de atracción del talento.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none">- Existencia de buenas prácticas que fomenten la atracción del talento a la organización.- Existencia de procesos de selección de personal.- Existencia de procesos de control de la selección de personal evitando la contratación por influencias y priorizando siempre la búsqueda de los mejores para el puesto requerido.- Existencia de códigos éticos para la contratación.- Acciones o proyectos de la organización orientados a la atracción del talento.- Fomento de la contratación de estudiantes bajo convenios de prácticas con centros formativos, facilitando experiencia laboral a recién titulados.		
FORMA DE CÁLCULO	<ul style="list-style-type: none">- Grado de implantación de Buenas Prácticas relacionadas con la contratación de personal y la atracción del talento a la organización.		
FUENTES DE INFORMACIÓN	A determinar por la organización.		
TENDENCIA DESEABLE	Ascendente	RESPONSABLE	Rble. de RRHH
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
A representar graficamente por la empresa.			
OBJETIVOS MARCADOS	A determinar por la empresa		
OBSERVACIONES	A la hora de medir el indicador es aconsejable explicar el objetivo perseguido y los logros obtenidos como consecuencia de la implantación de dichas medidas.		

SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
SOCIAL 3	LA 6/LA 7/LA 8/ LA 9/ LT 9/LT 11/LT 12	SOCIAL - LABORAL	
DEFINICIÓN	Valoración de la gestión y el compromiso de la organización en cuanto a las medidas de Salud y Seguridad implantadas.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none">- Mantener implantado un Sistema de Gestión de la Salud y Seguridad en el Trabajo (OHSAS 18000).- Disponer de políticas de compromiso con el fomento y la mejora de la salud y seguridad en el trabajo.- Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.- Cumplimiento de la legislación en cuanto a Salud, Seguridad y Condiciones Laborales.- Políticas y mecanismos de seguridad laboral.- Realización de evaluaciones periódicas de riesgos laborales.- Existencia de planes para la prevención de riesgos psicosociales.- Tasa de absentismo debido a enfermedades profesionales o accidentes de trabajo.- Índices de accidentabilidad y siniestralidad laboral.- Existencia de programas de educación, formación, asesoramiento y sensibilización en la prevención y control de riesgos, etc.- Descripción de las políticas y programas para determinar las horas de trabajo y descanso, facilidades para el descanso y permisos para los que conducen y operan las flotas.- Descripción de políticas y programas que consideren el consumo/abuso de sustancias (ej. Campañas y formación).		
FORMA DE CÁLCULO	<p>INDICADOR SOCIAL-LABORAL 3.1.</p> <ul style="list-style-type: none">- Tasa de accidentes (IR) = (Nº total de accidentes/total horas trabajadas)*200.000- Tasa de enfermedades profesionales (ODR) = (Nº total de casos de enfermedades profesionales/total horas trabajadas)*200.000- Tasa de absentismo debido siniestros laborales (AR) = (Nº total de días perdidos (por ausencia) durante el periodo/Nº total de días trabajados por el colectivo de trabajadores durante el mismo periodo)*200.000- Número total de accidentes de los conductores o partes de daños a terceros/Nº total de kilómetros recorridos (Accidentes/Km) <p>NOTA: La tasa de accidentes debe incluir las víctimas mortales. El factor 200.000 es el resultado de 50 semanas laborales de 40 horas por cada 100 empleados. Al emplear este factor, la tasa resultante queda vinculada al número de trabajadores, no al número de horas (GRI).</p> <p>INDICADOR SOCIAL-LABORAL 3.2.</p> <ul style="list-style-type: none">- Porcentaje de trabajadores con formación e información en PRL (%) = (Nº trabajadores con formación en PRL/Nº total de trabajadores en plantilla)*100- Número de horas anuales dedicadas a la sensibilización y educación en seguridad vial para cada transportista (h).		
FUENTES DE INFORMACIÓN	A determinar por la organización.		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR SOCIAL 3.1.: Descendente INDICADOR SOCIAL 3.2.: Ascendente	RESPONSABLE	Rble. de RRHH
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
A representar gráficamente por la empresa.			
OBJETIVOS MARCADOS	A determinar por la empresa		
OBSERVACIONES	En el INDICADOR SOCIAL 3.1. , la primera tasa de accidentes incluye el total de accidentes que han tenido los trabajadores, tanto en carretera como personal de mantenimiento, de oficinas, etc. Mientras que la última tasa contempla únicamente los accidentes de tráfico debidos a la actividad de logística y transporte.		

REMUNERACIÓN, FLEXIBILIDAD Y BENEFICIOS SOCIALES PARA EMPLEADOS			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
SOCIAL 4	EC 5/LA 3/LT 10	SOCIAL - LABORAL	
DEFINICIÓN	Políticas éticas de remuneración, flexibilidad y beneficios sociales para los empleados.		
ALCANCE	<div>- Existencia de certificados que premian la implantación de medidas de mejora de la calidad laboral de la organización como por ejemplo el EFR (empresa familiarmente responsable).</div> <div>- Existencia de políticas de remuneración ligadas a los logros de los empleados, productividad, progreso personal, mejora de las competencias, etc.</div> <div>- Existencia de programas de beneficios sociales para los trabajadores que fomenten la mejora de la conciliación familiar-profesional.</div> <div>- Descripción de propuestas que otorguen facilidades a los trabajadores en movilidad o transportistas de largas distancias, para que puedan mantener comunicaciones y contacto con sus familias.</div> <div>- Posibilidades de bonificación en especie debido a descuentos en la compra o prestación de servicios de la organización, regalo de acciones, etc.</div> <div>- Fomento de medidas que favorezcan la flexibilidad temporal y espacial para el trabajador.</div>		
FORMA DE CÁLCULO	<div>INDICADOR SOCIAL-LABORAL 4.1.</div> <div>- Porcentaje medio de subida salarial en el periodo medido (%).</div> <div>- Tasa relacional del salario frente al salario marcado por el convenio correspondiente al sector y para cada categoría profesional</div> <div>NOTA: para la medición de este último indicador hay que diferenciar los salarios por categoría profesional y compararlo con lo que marca el convenio e incluso, con la media del sector.</div> <div>INDICADOR SOCIAL-LABORAL 4.2.</div> <div>Grado de implantación de Buenas Prácticas relacionadas con la remuneración, flexibilidad y beneficios sociales para empleados.</div>		
FUENTES DE INFORMACIÓN	A determinar por la organización.		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR SOCIAL 4.1.: Ascendente INDICADOR SOCIAL 4.2.: Ascendente	RESPONSABLE	Rble. de RRHH
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
A representar graficamente por la empresa.			
OBJETIVOS MARCADOS	A determinar por la empresa		
OBSERVACIONES			

CAPACITACIÓN, DESARROLLO PROFESIONAL Y POLÍTICA DE PROMOCIÓN INTERNA			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
SOCIAL 5	LA 10/LA 11/LA 12	SOCIAL - LABORAL	
DEFINICIÓN	Políticas y planes de capacitación, desarrollo profesional y promoción interna de los trabajadores.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none">- Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión de sus carreras profesionales.- Sistemas de evaluación de las personas y retroalimentación.- Compromiso con el Desarrollo Profesional y Empleabilidad.- Políticas y planes de promoción interna y de la carrera profesional dentro de la organización.		
FORMA DE CÁLCULO	<p>INDICADOR SOCIAL-LABORAL 5.1. - Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría (h)</p> <p>INDICADOR SOCIAL-LABORAL 5.2. - Grado de implantación de Buenas Prácticas relacionadas con la capacitación, desarrollo profesional y promoción interna de los trabajadores.</p>		
FUENTES DE INFORMACIÓN	A determinar por la organización.		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR SOCIAL 5.1.: Ascendente INDICADOR SOCIAL 5.2.: Ascendente	RESPONSABLE	Rble. de RRHH
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
A representar graficamente por la empresa.			
OBJETIVOS MARCADOS	A determinar por la empresa		
OBSERVACIONES			

SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS Y TASA DE ABSENTISMO			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
SOCIAL 6	LA 7	SOCIAL - LABORAL	
DEFINICIÓN	Medición de la satisfacción de los empleados, así como de la tasa de absentismo por causas no justificadas. Establecimiento de medidas para el fomento de la implicación de los empleados.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none">- Existen procesos documentados e implantados sobre la medición y mejora de la satisfacción de las personas o del clima organizacional.- Existencia de encuestas para medir la satisfacción de los trabajadores respecto a los factores relativos a su puesto: salario, prestaciones, formación, promoción interna, etc.- Existencia de canales de comunicación abiertos y ascendentes, para que los trabajadores puedan dar su opinión y sugerencias sin que suponga represalias o consecuencias negativas.- Medición del absentismo laboral y procesos para identificar las causas.- Fomento de la participación activa de los trabajadores en la aportación de sugerencias para mejorar su satisfacción en la empresa.- Procesos para desarrollar e implantar las sugerencias o áreas de mejora surgidas de las encuestas de satisfacción, buzones de sugerencias, etc.- Existencia de políticas o medidas que fomenten el grado de implicación de los trabajadores con la organización, como por ejemplo, políticas de reconocimiento y promoción, flexibilidad de horarios, escucha activa, etc.		
FORMA DE CÁLCULO	<p>INDICADOR SOCIAL-LABORAL 6.1.</p> <ul style="list-style-type: none">- Grado medio de satisfacción de las personas- Nº de sugerencias de trabajadores que han sido implantadas por la organización en el periodo. <p>INDICADOR SOCIAL-LABORAL 6.2.</p> <ul style="list-style-type: none">- Tasa de absentismo debido a causas injustificadas = (Nº total de días perdidos por causas injustificadas durante el periodo/Nº total de días trabajados por el colectivo de trabadores durante el mismo periodo)*200.000 <p>NOTA: El factor 200.000 es el resultado de 50 semanas laborales de 40 horas por cada 100 empleados. Al emplear este factor, la tasa resultante queda vinculada al número de trabajadores, no al número de horas (GRI).</p>		
FUENTES DE INFORMACIÓN	A determinar por la organización.		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR SOCIAL 6.1.: Ascendente INDICADOR SOCIAL 6.2.: Descendente	RESPONSABLE	Rble. de RRHH
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
A representar graficamente por la empresa.			
OBJETIVOS MARCADOS	A determinar por la empresa		
OBSERVACIONES	<p>Para la medición del grado de satisfacción de las personas, se realizará en función del modo de puntuación de las encuestas de personal que cada empresa podrá diseñar en función de sus necesidades.</p> <p>Es importante tener en cuenta a la hora de medir el INDICADOR SOCIAL-LABORAL 6.2. lo establecido en el convenio al que pertenezca la empresa, donde por lo general para el sector, se considera como falta grave la inasistencia injustificada al trabajo de dos a cuatro días durante el período de un mes.</p>		

RESPECTO A LA LIBERTAD SINDICAL, NEGOCIACIÓN COLECTIVA Y REPRESENTACIÓN INTERNA DE LOS TRABAJADORES			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
SOCIAL 7	LA 4/LA 5/HR 5	SOCIAL - LABORAL	
DEFINICIÓN	Grado de respeto a la libertad sindical, negociación colectiva y representación interna de los trabajadores.		
ALCANCE	- Actividades de la compañía en las que el derecho a libertad de asociación y de cogerse a convenios colectivos puedan correr importantes riesgos, y medidas adoptadas para respaldar estos derechos. - Políticas de preaviso relativo a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos.		
FORMA DE CÁLCULO	- Nº de incidencias con los trabajadores o sindicatos relativas a su libertad sindical y de representatividad o a cambios organizativos y desacuerdos laborales.		
FUENTES DE INFORMACIÓN	A determinar por la organización.		
TENDENCIA DESEABLE	Descendente	RESPONSABLE	Rble. de RRHH
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
A representar graficamente por la empresa.			
OBJETIVOS MARCADOS	A determinar por la empresa		
OBSERVACIONES			

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES, DIVERSIDAD Y COMPROMISO CON LA DISCAPACIDAD			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
SOCIAL 8	LA 13/LA 14	SOCIAL - LABORAL	
DEFINICIÓN	Medición del compromiso de la organización con la diversidad, la igualdad de oportunidades y con la discapacidad.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none">- Diversidad de género de empleados.- Diversidad de género en la alta dirección.- Valoración de la diversidad.- Compromiso con la promoción de la equidad de género.- Compromiso con la empleabilidad de grupos considerados de riesgo de exclusión laboral (mujeres, discapacitados, mayores de 45 años, etc.).- Trabajadores con discapacidad o necesidades especiales de empleo.- Existencia de políticas o programas de igualdad de oportunidades.- Existencia de políticas de promoción de la mujer en los distintos grupos profesionales.- Existencia de programas especiales para la contratación de personas con discapacidad o colaboraciones con centros especiales de empleo.		
FORMA DE CÁLCULO	<p>INDICADOR SOCIAL-LABORAL 8.1.</p> <ul style="list-style-type: none">- Porcentaje de mujeres en la organización (%) = (Nº de mujeres en organización /Nº total de empleados)*100- Porcentaje de mujeres que ocupan puestos directivos (%) = (Nº de mujeres en puestos directivos/Nº total de directivos)*100- Porcentaje de discapacitados o trabajadores con necesidades especiales de empleo frente al total de trabajadores (%). <p>INDICADOR SOCIAL-LABORAL 8.2.</p> <ul style="list-style-type: none">- Grado de implantación de Buenas Prácticas relacionadas con el compromiso con la diversidad, la discapacidad o la igualdad de oportunidades.		
FUENTES DE INFORMACIÓN	A determinar por la organización.		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR SOCIAL 8.1.: Ascendente INDICADOR SOCIAL 8.2.: Ascendente	RESPONSABLE	Rble. de RRHH
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
A representar graficamente por la empresa.			
OBJETIVOS MARCADOS	A determinar por la empresa		
OBSERVACIONES			

POLÍTICAS DE NO DISCRIMINACIÓN E INCIDENTES DISCRIMINATORIOS OCURRIDOS			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
SOCIAL 9	HR 3/HR 4	SOCIAL - LABORAL	
DEFINICIÓN	Medición de las políticas y procesos de la organización para hacer frente a posibles situaciones de discriminación o vulneración de ls derechos humanos.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none">- Existencia de políticas explícitas de no discriminación (por raza, género, edad, religión u orientación sexual) en la política salarial, en la admisión, en la promoción, en la formación y en el despido de los trabajadores.- Existencia de procesos o herramientas para detectar posibles situaciones de acoso discriminatorio que se puedan producir en la orgnización.- Existencia de nomas o protocolos de actuación cuando se denuncian actuaciones discriminatorias entre empleados.-Existencia de normas y procesos para combatir situaciones de acoso sexual o moral que sean divulgadas y debidamente amparadas.		
FORMA DE CÁLCULO	<p>INDICADOR SOCIAL-LABORAL 9.1.</p> <ul style="list-style-type: none">- Número total de incidentes de discriminación ocurridos en la empresa durante el periodo considerado.- Tiempo medio de resolución de los incidentes ocurridos (días). <p>INDICADOR SOCIAL-LABORAL 9.2.</p> <ul style="list-style-type: none">- Total de horas de formación y sensibilización de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de derechos humanos y de no discriminación (h).		
FUENTES DE INFORMACIÓN	A determinar por la organización.		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR SOCIAL 9.1.: Descendente INDICADOR SOCIAL 9.2.: Ascendente	RESPONSABLE	Rble. de RRHH
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
A representar graficamente por la empresa.			
OBJETIVOS MARCADOS	A determinar por la empresa		
OBSERVACIONES			

GOBERNANZA CORPORATIVA			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
SOCIAL 10	HR 1/HR 2/ SO 7/ SO 8	SOCIAL - GOBERNANZA	
DEFINICIÓN	La gobernanza de la organización es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos. Se hace referencia a la responsabilidad asumida por la organización en cuanto al impacto de sus decisiones y actividades y para integrar la responsabilidad social en toda la organización y sus relaciones.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none">- Disposiciones sobre la representación formal de los trabajadores en la toma de decisiones o la gestión, incluyendo el gobierno corporativo.- Políticas para impedir las prácticas monopolísticas o contra la libre competencia.- Existencia y ejecución de códigos internos de conducta, códigos éticos y sistemas de gestión ética de la empresa.- Conocimiento y orientación de las operaciones de la organización de acuerdo con los principios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Declaración Universal de los Derechos Humanos, las directrices para compañías multinacionales de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y/o los principios del Pacto Global.		
FORMA DE CÁLCULO	INDICADOR SOCIAL-GOBERNANZA 10.1. <ul style="list-style-type: none">- Grado de implantación de Buenas Prácticas relacionadas la gobernanza de la organización. INDICADOR SOCIAL-GOBERNANZA 10.2. <ul style="list-style-type: none">- Nº de incidentes ocurridos por incumplimientos legales o prácticas contra la libre competencia.		
FUENTES DE INFORMACIÓN	A determinar por la organización.		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR SOCIAL 10.1.: Ascendente INDICADOR SOCIAL 10.2.: Descendente	RESPONSABLE	Director General/Gerente
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
A representar graficamente por la empresa.			
OBJETIVOS MARCADOS	A determinar por la empresa		
OBSERVACIONES			

DIÁLOGO CON GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS), TRANSPARENCIA Y REPORTING			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
SOCIAL 11	SO5/SO 6	SOCIAL - GOBERNANZA	
DEFINICIÓN	Este indicador pretende medir la identificación de los grupos de interés por parte de la organización así como el diálogo que mantiene con ellos. Nivel de concienciación y compromiso de la organización con la transparencia de sus acciones y su política de comunicación o reporting de su actividad.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none">- Identificación de los grupos de interés (stakeholders) y de sus necesidades, expectativas e intereses.- Establecimiento de políticas o procesos que favorezcan el diálogo fluido con los grupos de interés, así como el fomento de la confianza mutua.- Enfoque de las estrategias y actividades de la organización hacia los intereses o expectativas de todos los grupos de interés.- Compromiso y fomento de la gestión participativa tanto de empleados, accionistas, como de otros grupos de interés.- Existencia de políticas de transparencia en la gestión de la organización.- Existencia de procesos y canales de información y formación a los grupos de interés de Código Ético de la organización y de las políticas éticas de gestión empresarial.- Publicación de memorias de sostenibilidad o informes de RSE.		
FORMA DE CÁLCULO	<ul style="list-style-type: none">- Grado de implantación de Buenas Prácticas relacionadas con el diálogo con grupos de interés (stakeholders), transparencia y reporting.		
FUENTES DE INFORMACIÓN	A determinar por la organización.		
TENDENCIA DESEABLE	Ascendente	RESPONSABLE	Director General/Gerente
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
A representar gráficamente por la empresa.			
OBJETIVOS MARCADOS	A determinar por la empresa		
OBSERVACIONES			

PRÁCTICAS CONTRA LA CORRUPCIÓN			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
SOCIAL 12	SO 2/SO 3/ SO 4	SOCIAL - GOBERNANZA	
DEFINICIÓN	Políticas desarrolladas para evitar prácticas corruptas de los empleados o socios/accionistas de la organización.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none">- Existencia de políticas y procesos para analizar posibles riesgos relacionados con la corrupción.- Existencia de Código Éticos y políticas en el trato con las AAPP, para evitar posibles prácticas corruptas.- Existencia de munuales o procedimientos de respuesta a incidentes de corrupción.- Existecia de jornadas o sesiones formativas y de concienciación en las políticas y procedimeintos anticorrupción para los empleados de la organización.		
FORMA DE CÁLCULO	INDICADOR SOCIAL-GOBERNANZA 12.1. <ul style="list-style-type: none">- Grado de implantación de Buenas Prácticas contra la corrupción. INDICADOR SOCIAL-GOBERNANZA 12.2. <ul style="list-style-type: none">- Número de incidencias relacionadas con acciones de corrupción, debidamente identificadas y documentadas ocurridas durante el periodo.		
FUENTES DE INFORMACIÓN	A determinar por la organización.		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR SOCIAL 12.1.: Ascendente INDICADOR SOCIAL 12.2.: Descendente	RESPONSABLE	Director General/Gerente
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
A representar gráficamente por la empresa.			
OBJETIVOS MARCADOS	A determinar por la empresa		
OBSERVACIONES			

PROYECCIÓN DE RSE A CLIENTES Y PROVEEDORES			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
SOCIAL 13		SOCIAL - GOBERNANZA	
DEFINICIÓN	Medición de las políticas tomadas por la organización para la selección de proveedores socialmente responsables, así como la proyección que realiza la organización a sus clientes y proveedores para el el fomento de los ámbitos de la RSE y de la gestión ética.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none">- Priorización en la elección de aquellos proveedores que dispongan de certificaciones en materia de RSE.- Realización de cursos, conferencias o reuniones sobre buenas prácticas en responsabilidad social promovido por la organización pra sus clientes o proveedores.		
FORMA DE CÁLCULO	INDICADOR SOCIAL-GOBERNANZA 13.1. <ul style="list-style-type: none">- Grado de implantación de Buenas Prácticas para la proyección de la RSE a clientes y proveedores. INDICADOR SOCIAL-GOBERNANZA 13.2. <ul style="list-style-type: none">- Porcentaje de proveedores que presentan certificaciones en materia de responsabilidad social corporativa.		
FUENTES DE INFORMACIÓN	A determinar por la organización.		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR SOCIAL 13.1.: Ascendente INDICADOR SOCIAL 13.2.: Ascendente	RESPONSABLE	Director General/Gerente
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
A representar gráficamente por la empresa.			
OBJETIVOS MARCADOS	A determinar por la empresa		
OBSERVACIONES			

SITUACIÓN DE RIESGO PARA LOS DERECHOS HUMANOS			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
SOCIAL 14	HR 7	SOCIAL - COMUNIDAD	
DEFINICIÓN	Identificación y gestión para el control de posibles situaciones de riesgo para el respeto de los derechos humanos que puedan darse en la actividad de la organización.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none">- Existencia de códigos o procedimientos que incluyan el respeto a los derechos humanos como criterio fundamental en la actividad de la organización así como en las decisiones de inversión y/o adquisiciones.- Existencia de mecanismos para la identificación de posibles situaciones de riesgo de vulneración de los derechos humano en la organización.- Actividades de formación y sensibilización de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus activiades.		
FORMA DE CÁLCULO	- Grado de implantación de Buenas Prácticas para evitar situaciones de riesgo para los derechos humanos.		
FUENTES DE INFORMACIÓN	A determinar por la empresa		
TENDENCIA DESEABLE	Ascendente	RESPONSABLE	Director General/Gerente
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
A representar gráficamente por la empresa.			
OBJETIVOS MARCADOS	A determinar por la empresa		
OBSERVACIONES	Este indicador presentara especial relevancia para aquellas empresas que realicen su actividad o parte de ella en países donde existe riesgo de protección de los derechos humanos por una falta de legislación o control administrativo de tipo laboral.		

CONTRIBUCIONES EN PROYECTOS SOCIALES Y PARTICIPACIÓN ACTIVA EN LA COMUNIDAD			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
SOCIAL 15	SO 1/LT 15	SOCIAL - COMUNIDAD	
DEFINICIÓN	Descripción y análisis de la contribución que la organización hace en proyectos sociales dentro de la comunidad o en proyectos de fundaciones o entidades sin ánimo de lucro de tipo social/ambiental. Así mismo se estudia la participación e implicación de la organización en el desarrollo de la propia comunidad.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none">- Relaciones con organizaciones locales o con Universidades.- Existencia de políticas, criterios y procedimientos para la selección de los proyectos sociales/ambientales en los que la organización tiene participación, ya sea únicamente económicamente o mediante la aportación de trabajo voluntario o gestión del proyecto.- Financiación de la Acción Social.- Iniciativas respecto a la participación de los empleados(as) en programas de trabajo voluntario.- Participación activa de la organización en la discusión de los problemas comunitarios que genera su actividad.		
FORMA DE CÁLCULO	<p>INDICADOR SOCIAL-COMUNIDAD 15.1.</p> <ul style="list-style-type: none">- Disposición de las capacidades de logística y transporte para el reparto de mercancías humanitarias a nivel local y global, medido en términos de: ej. Toneladas de capacidad de carga, personas por mes y cualquier otro tipo de contribución a la respuesta de ayuda en las situaciones de catástrofe o desastre.- Porcentaje de la facturación anual destinado a entidades o proyectos sociales/ambientales.- Valor económico de las donaciones en especie realizadas por la organización (donación de material o servicios que no se están usando en la actividad productiva de la organización, así como instalaciones o material inmovilizado). <p>INDICADOR SOCIAL-COMUNIDAD 15.2.</p> <ul style="list-style-type: none">- Porcentaje de los trabajadores de la organización que participan o realizan trabajos de voluntariado.- Cantidad total de horas anuales liberadas del horario laboral a los empleados para la realización de trabajos de voluntariado.		
FUENTES DE INFORMACIÓN	A determinar por la empresa		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR SOCIAL 15.1.: Ascendente INDICADOR SOCIAL 15.2.: Ascendente	RESPONSABLE	Director General/Gerente
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
A representar gráficamente por la empresa.			
OBJETIVOS MARCADOS	A determinar por la empresa		
OBSERVACIONES	La forma de medición del indicador 15.1. queda a elección de la organización en función de sus necesidades.		

**ANEXO III. MATRIZ RELACIONAL DE
INDICADORES DE RSC PARA LA LOGÍSTICA
Y EL TRANSPORTE CON EL GLOBAL
REPORTING INITIATIVE.**

[illegible]

Tabla AIII-1. Matriz relacional de indicadores de RSC para la logística y el transporte con el Global Reporting Initiative

ANEXO IV. MÉTODO DE AUTOEVALUACIÓN DEL MODELO DE INDICADORES DE RSC PARA EL SECTOR DE LA LOGÍSTICA Y EL TRANSPORTE.

TABLA DE PUNTUACIÓN	
0	<ul style="list-style-type: none"> - El indicador no está siendo contemplado o medido. - No existen evidencias de que se tengan implantadas ninguna política, proceso o se realice alguna buena práctica relacionadas con lo expuesto en la ficha correspondiente.
1	<ul style="list-style-type: none"> - Existen datos anecdóticos de medición del indicador. - Existen evidencias de que se implantan algunas políticas, procesos o buenas prácticas relacionadas con el indicador concreto.
2	<ul style="list-style-type: none"> - Se observan avances sistemáticos en la medición del indicador y evidencias de haber emprendido acciones de mejora como consecuencia de su análisis. - Existen evidencias de la implantación de bastantes políticas, procesos o buenas prácticas relacionadas con el indicador concreto. - Existen resultados del cumplimiento de los objetivos inicialmente marcados para el indicador concreto.
3	<ul style="list-style-type: none"> - Existen evidencias de haber emprendido acciones de mejora como consecuencia del análisis de los indicadores medidos durante diversos periodos, logrando mejoras en los resultados como consecuencia de ello. - Existen evidencias de la implantación de una importante cantidad de políticas, procesos o buenas prácticas relacionadas con el indicador concreto. - Se observan tendencias positivas en los resultados del indicador durante al menos tres años.

ECONÓMICO 1: VALOR ECONÓMICO E INTANGIBLE GENERADO		
INDICADOR ECONÓMICO 1.1.	Valor	Puntuación
Valor económico directo creado (VEC) = ingresos totales (u.m.)		0
Valor económico distribuido (VED) = costes operativos + salarios y beneficios sociales para empleados + pagos a gobiernos + inversiones en la comunidad (u.m.)		0
Valor económico retenido (VER) = VEC - VED (u.m.)		0
Porcentaje del beneficio total después de impuestos repartido entre los propietarios (%)		0
Media de facturación por empleado (u.m./empleado) = Facturación total (u.m.)/Nº empleados.		0
INDICADOR ECONÓMICO 1.2.		
Imagen de marca		0
Reputación organizacional		0
Knowhow		0
Capital humano		0
Capital relacional		0
ECONÓMICO 2: IMPACTOS SOCIO-ECONÓMICOS GENERADOS		
INDICADOR ECONÓMICO 2.1.	Valor	Puntuación
Existencia de políticas o consideraciones de tipo ético en la selección de proyectos de inversión o proveedores.		0
Porcentaje de empleados contratados procedentes de la comunidad local (%).		0
Porcentaje del volumen de inversión y compras realizadas en el periodo considerado que son de ámbito local (%).		0
INDICADOR ECONÓMICO 2.2.		
Valor		Puntuación
Tiempo medio de pago a proveedores (días).		0
Nº de incidencias relacionadas con proveedores en el periodo considerado.		0

ECONÓMICO 3: COBERTURA DE PROGRAMAS DE BENEFICIOS SOCIALES		
INDICADOR ECONÓMICO 3.1.	Valor	Puntuación
Porcentaje de aportación de la empresa frente a las aportaciones de los empleados en planes de beneficios sociales (%)		0
INDICADOR ECONÓMICO 3.2.	Valor	Puntuación
Número de planes de jubilación en los que participa la organización (ej. planes obligatorios o voluntarios, regionales o nacionales, etc.).		0
ECONÓMICO 4: NIVEL DE ENDEUDAMIENTO Y AYUDAS PÚBLICAS		
INDICADOR ECONÓMICO 4.1.	Valor	Puntuación
Porcentaje del volumen de facturación debido a proyectos de subvención pública (%).		0
Porcentaje del volumen de inversión propia, cubierto con ayudas públicas (%).		0
INDICADOR ECONÓMICO 4.2.	Valor	Puntuación
Ratio de endeudamiento al final del ejercicio tanto de financiación pública como privada, a corto y a largo plazo.		0
Porcentaje del volumen de la deuda debido al pago de intereses (%)		0
ECONÓMICO 5: CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA LEGAL Y VOLUNTARIA		
INDICADOR ECONÓMICO 5.1.	Valor	Puntuación
Número de incidentes fruto del incumplimiento de la normativa legal y voluntaria relativa al servicio al cliente, estado de la carga transportada, información y etiquetado del servicio así como incumplimientos de contratos de tipo merantil.		0
Número de incidentes fruto del incumplimiento de la normativa legal o voluntaria relativa a las prácticas de marketing, publicidad, actividades promocionales, patrocinios, etc.		0
INDICADOR ECONÓMICO 5.2.	Valor	Puntuación
Coste de las multas o sanciones debidas a incumplimientos o retrasos en el pago de tributos o cuotas a la Seguridad Social.		0
INDICADOR ECONÓMICO 5.3.	Valor	Puntuación
Coste global o número total de sanciones administrativas debidas a incumplimientos en la legislación y normativa debidas a asuntos de Salud y Seguridad en el trabajo.		0
INDICADOR ECONÓMICO 5.4.	Valor	Puntuación
Coste total de las multas y gastos judiciales o indemnizaciones debidas a incumplimientos medioambientales (u.m.).		0
Número total de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental.		0

AMBIENTAL		
AMBIENTAL 1: PLANES DE GESTIÓN TRANSPORTE/MEDIOAMBIENTE		
Existencia de iniciativas de transporte sostenible y modal	Valor	Puntuación
Existencia de procesos de planificación de rutas para la mejora de la situación medioambiental (evitar los kilómetros en vacío).		0
Existencia de políticas y programas para la gestión y reducción del ruido.		0
AMBIENTAL 2: CONSUMO DE ENERGÍA Y MEJORA DE LA EFICIENCIA		
INDICADOR AMBIENTAL 2.1.	Valor	Puntuación
Km totales recorridos por la organización/Km recorridos con carga		0
Consumo total de combustibles para el transporte/Km total recorridos (litros/Km).		0
Consumo eléctrico total en la organización/Nº de empleados, espacio disponible o volumen de facturación (Kwh/empleado, m2, u.m.).		0
Consumo total de combustible asociado a la climatización/Nº de empleados, espacio disponible, volumen de facturación (KWh/empleado, m2, u.m.).		0
INDICADOR AMBIENTAL 2.2.	Valor	Puntuación
Porcentaje de ahorro energético debido a las políticas de eficiencia energética implantadas (%) = [(Consumo anterior periodo – Consumo periodo actual)/Consumo anterior al periodo]*100		0
INDICADOR AMBIENTAL 2.3.	Valor	Puntuación
Porcentaje de biocombustibles utilizados en la actividad de transporte y logística (%).		0
Porcentaje del consumo total de energía cubierto por fuentes renovables (%).		0

AMBIENTAL 3: EMISIONES DE CO2		
INDICADOR AMBIENTAL 3.1.	Valor	Puntuación
Emisiones de CO2 de combustibles de transporte (KgCO2/Km)= [Consumo total de combustible para la actividad directa de transporte y logística/km recorridos sin carga (unidad/km)] *[factor de emisión (KgCO2/unidad)]		0
Emisiones de CO2 de consumo eléctrico (KgCO2/empleado, m2, u.m. facturados)= [Consumo total de energía eléctrica/Nº empleados (Kwh/empleado)] *[factor de emisión (KgCO2/kwh)]		0
Emisiones de CO2 de combustibles de climatización (KgCO2/empleado, m2, u.m. facturados)= [Consumo total de combustible/Nº de empleados (unidad/empleado)] *[factor de emisión (KgCO2/unidad)]		0
INDICADOR AMBIENTAL 3.2.	Valor	Puntuación
Porcentaje de reducción de emisiones (%) = [(Emisiones periodo anterior – Emisiones periodo actual)/Emisiones periodo anterior]*100		0
Porcentaje de las emisiones totales que han sido compensadas durante el periodo (%)		0
AMBIENTAL 4: GESTIÓN Y GENERACIÓN DE RESIDUOS		
INDICADOR AMBIENTAL 4.1.	Valor	Puntuación
Cantidad total de residuos generados, según tipo/Nº de empleados (kg, litros, ets./empleado).		0
Cantidad total de residuos generados por la actividad de logística y transporte, según tipo/Nº de km recorridos (kg, litros, ets./km recorrido).		0
INDICADOR AMBIENTAL 4.2.	Valor	Puntuación
Porcentaje de residuos generados que son debidamente gestionados (%).		0
Porcentaje de residuos generados que son valorizados (%).		0

AMBIENTAL 5: IMPACTOS AMBIENTALES			
Número de impactos significativos identificados de las evaluaciones de aspectos ambientales llevadas a cabo.			0
AMBIENTAL 6: CONSUMO DE RECURSOS Y MEJORA DE LA EFICIENCIA			
INDICADOR AMBIENTAL 6.1.		Valor	Puntuación
Consumo total de agua/tamaño de la flota, volumen de facturación o actividad (litros/vehículo, u.m.).			0
Consumo de materiales de oficina (consumibles) significativos (papel, repuestos de tinta, etc.)/volumen de facturación o actividad (kg, nº, etc./u.m.).			0
Consumo de materiales significativos de mantenimiento o relativos a la actividad productiva de transporte y logística (aceites de motor, repuestos, etc.)/Km recorridos (litros, nº, etc./km) calculado en función de la antiiedad de la flota.			0
INDICADOR AMBIENTAL 6.2.		Valor	Puntuación
$\text{Porcentaje de ahorro de recursos debido a las políticas de sensibilización (\%)} = \left[\frac{\text{Consumo anterior periodo} - \text{Consumo periodo actual}}{\text{Consumo anterior al periodo}} \right] * 100$			0

SERVICIO			
SERVICIO 1: QUEJAS Y RECLAMACIONES. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.		Valor	Puntuación
INDICADOR SERVICIO 1.1.		Valor	Puntuación
Ratio de reclamaciones = Nº total de reclamaciones del cliente debidamente fundamentadas/Nº total de clientes que componen la cartera.			0
INDICADOR SERVICIO 1.2.		Valor	Puntuación
Ratio de reclamaciones solventadas = Nº de reclamaciones solventadas / Nº total de reclamaciones del cliente. (objetivo ideal ratio = 1)			0
INDICADOR SERVICIO 1.3.		Valor	Puntuación
Tiempo medio de respuesta a las reclamaciones =(Σtiempo de respuesta de cada reclamación)/Nº total de reclamaciones			0
SERVICIO 2: INFORMACIÓN PRESTADA DEL DEL SERVICIO		Valor	Puntuación
INDICADOR SERVICIO 2.1.		Valor	Puntuación
Grado de satisfacción percibida por el cliente respecto a la atención e información prestada por la organización y a la prestación global del servicio.			0
INDICADOR SERVICIO 2.2.		Valor	Puntuación
Grado de facilidad para obtener la información completa del servicio prestado, así como vías de contacto y reclamación del cliente o sistemas de seguimiento de la carga o paquetería (web, teléfono gratuito, oficinas informativas distribuidas en núcleos urbanos, etc.)			0

SOCIAL - LABORAL			
SOCIAL - LABORAL 1: NÚMERO DE EMPLEADOS/AS AL FINAL DEL PERIODO. ROTACIÓN DEL PERSONAL		Valor	Puntuación
INDICADOR SOCIAL - LABORAL 1.1.		Valor	Puntuación
Índice de rotación global (%) = $[(\text{Entradas} + \text{Salidas})/(\text{N}^{\circ} \text{ trabajadores inicial} + \text{N}^{\circ} \text{ de trabajadores final})]*100$			0
Porcentaje de despidos (%) = $(\text{N}^{\circ} \text{ total de despidos}/\text{N}^{\circ} \text{ total de trabajadores al principio del periodo})*100$			0
Tasa de salidas voluntarias (%) = $(\text{Salidas por renuncia voluntaria}/\text{Salidas totales})*100$			0
INDICADOR SOCIAL - LABORAL 1.2.		Valor	Puntuación
Crecimiento total de la plantilla (%) = $[(\text{N}^{\circ} \text{ trabajadores final}-\text{N}^{\circ} \text{ trabajadores inicial})/\text{N}^{\circ} \text{ trabajadores inicial}]*100$			0
Porcentaje de trabajadores con contrato indefinido (%) = $(\text{N}^{\circ} \text{ trabajadores indefinidos}/\text{N}^{\circ} \text{ total de trabajadores})*100$			0
SOCIAL - LABORAL 2: POLÍTICAS ÉTICAS DE CONTRATACIÓN. ATRACCIÓN DEL TALENTO		Valor	Puntuación
Grado de implantación de Buenas Prácticas relacionadas con la contratación de personal y la atracción del talento a la organización (ver ficha SOCIAL-LABORAL 2).			0
SOCIAL - LABORAL 3: SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO			
INDICADOR SOCIAL - LABORAL 3.1.		Valor	Puntuación
Tasa de accidentes (IR) = $(\text{N}^{\circ} \text{ total de accidentes}/\text{total horas trabajadas})*200.000$			0
Tasa de enfermedades profesionales (ODR) = $(\text{N}^{\circ} \text{ total de casos de enfermedades profesionales}/\text{total horas trabajadas})*200.000$			0
Tasa de absentismo debido siniestros laborales (AR) = $(\text{N}^{\circ} \text{ total de días perdidos (por ausencia) durante el periodo}/\text{N}^{\circ} \text{ total de días trabajados por el colectivo de trabajadores durante el mismo periodo})*200.000$			0
Número total de accidentes de los conductores o partes de daños a terceros/ $\text{N}^{\circ} \text{ total de kilómetros recorridos (Accidentes/Km)}$			0
INDICADOR SOCIAL - LABORAL 3.2.		Valor	Puntuación
Porcentaje de trabajadores con formación e información en PRL (%) = $(\text{N}^{\circ} \text{ trabajadores con formación en PRL}/\text{N}^{\circ} \text{ total de trabajadores en plantilla})*100$			0
Número de horas anuales dedicadas a la sensibilización y educación en seguridad vial para cada transportista (h).			0

SOCIAL - LABORAL 4: REMUNERACIÓN, FLEXIBILIDAD Y BENEFICIOS SOCIALES PARA EMPLEADOS		
INDICADOR SOCIAL - LABORAL 4.1.	Valor	Puntuación
Porcentaje medio de subida salarial en el periodo medido (%).		0
Tasa relacional del salario frente al salario marcado por el convenio correspondiente al sector y para cada categoría profesional.		0
INDICADOR SOCIAL - LABORAL 4.2.	Valor	Puntuación
Grado de implantación de Buenas Prácticas relacionadas con la remuneración, flexibilidad y beneficios sociales para empleados (ver ficha SOCIAL-LABORAL 4).		0
SOCIAL - LABORAL 5: CAPACITACIÓN, DESARROLLO PROFESIONAL Y POLÍTICA DE PROMOCIÓN INTERNA	Valor	Puntuación
INDICADOR SOCIAL - LABORAL 5.1.	Valor	Puntuación
Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría (h)		0
INDICADOR SOCIAL - LABORAL 5.2.	Valor	Puntuación
Grado de implantación de Buenas Prácticas relacionadas con la capacitación, desarrollo profesional y promoción interna de los trabajadores (ver ficha SOCIAL-LABORAL 5).		0
SOCIAL - LABORAL 6: SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS Y TASA DE ABSENTISMO		
INDICADOR SOCIAL - LABORAL 6.1.	Valor	Puntuación
Grado medio de satisfacción de las personas		0
Nº de sugerencias de trabajadores que han sido implantadas por la organización en el periodo.		0
INDICADOR SOCIAL - LABORAL 6.2.	Valor	Puntuación
Tasa de absentismo debido a causas injustificadas = (Nº total de días perdidos por causas injustificadas durante el periodo/Nº total de días trabajados por el colectivo de trabajadores durante el mismo periodo) *200.000		0

SOCIAL - LABORAL 7: RESPETO A LA LIBERTAD SINDICAL, NEGOCIACIÓN COLECTIVA Y REPRESENTACIÓN INTERNA DE LOS TRABAJADORES	Valor	Puntuación
Nº de incidencias con los trabajadores o sindicatos relativas a su libertad sindical y de representatividad o a cambios organizativos y desacuerdos laborales.		0
SOCIAL - LABORAL 8: IGUALDAD DE OPORTUNIDADES, DIVERSIDAD Y COMPROMISO CON LA DISCAPACIDAD		
INDICADOR SOCIAL - LABORAL 8.1.	Valor	Puntuación
Porcentaje de mujeres en la organización (%) = (Nº de mujeres en organización /Nº total de empleados) *100		0
Porcentaje de mujeres que ocupan puestos directivos (%) = (Nº de mujeres en puestos directivos/Nº total de directivos) *100		0
Porcentaje de discapacitados o trabajadores con necesidades especiales de empleo frente al total de trabajadores (%).		0
INDICADOR SOCIAL - LABORAL 8.2.	Valor	Puntuación
Grado de implantación de Buenas Prácticas relacionadas con el compromiso con la diversidad, la discapacidad o la igualdad de oportunidades (ver ficha SOCIAL-LABORAL 8).		0
SOCIAL - LABORAL 9: POLÍTICAS DE NO DISCRIMINACIÓN E INCIDENTES DISCRIMINATORIOS OCURRIDOS		
INDICADOR SOCIAL - LABORAL 9.1.	Valor	Puntuación
Número total de incidentes de discriminación ocurridos en la empresa durante el periodo considerado.		0
Tiempo medio de resolución de los incidentes ocurridos (días).		0
INDICADOR SOCIAL - LABORAL 9.2.	Valor	Puntuación
Total de horas de formación y sensibilización de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de derechos humanos y no discriminación (h).		0

SOCIAL - GOBERNANZA			
SOCIAL-GOBERNANZA 10: GOBERNANZA CORPORATIVA		Valor	Puntuación
INDICADOR SOCIAL-GOBERNANZA 10.1.		Valor	Puntuación
Grado de implantación de Buenas Prácticas relacionadas la gobernanza de la organización (ver ficha SOCIAL-GOBERNANZA 10).			0
INDICADOR SOCIAL-GOBERNANZA 10.2.		Valor	Puntuación
Nº de incidentes ocurridos por incumplimientos legales o prácticas contra la libre competencia.			0
SOCIAL-GOBERNANZA 11: DIÁLOGO CON GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS), TRANSPARENCIA Y REPORTING		Valor	Puntuación
Grado de implantación de Buenas Prácticas relacionadas con el diálogo con grupos de interés (stakeholders), transparencia y reporting (ver ficha SOCIAL-GOBERNANZA 11).			0
SOCIAL-GOBERNANZA 12: PRÁCTICAS CONTRA LA CORRUPCIÓN			
INDICADOR SOCIAL-GOBERNANZA 12.1.		Valor	Puntuación
Grado de implantación de Buenas Prácticas contra la corrupción (ver ficha SOCIAL-GOBERNANZA 12).			0
INDICADOR SOCIAL-GOBERNANZA 12.2.		Valor	Puntuación
Número de incidencias relacionadas con acciones de corrupción, debidamente identificadas y documentadas ocurridas durante el periodo.			0
SOCIAL-GOBERNANZA 13: PROYECCIÓN DE RSE A CLIENTES Y PROVEEDORES			
INDICADOR SOCIAL-GOBERNANZA 13.1.		Valor	Puntuación
Grado de implantación de Buenas Prácticas para la proyección de la RSE a clientes y proveedores (ver ficha SOCIAL-GOBERNANZA 13).			0
INDICADOR SOCIAL-GOBERNANZA 13.2.		Valor	Puntuación
Porcentaje de proveedores que presentan certificaciones en materia de responsabilidad social corporativa.			0

SOCIAL - COMUNIDAD				
SOCIAL-COMUNIDAD 14: SITUACIÓN DE RIESGO PARA LOS DERECHOS HUMANOS			Valor	Puntuación
Grado de implantación de Buenas Prácticas para evitar situaciones de riesgo para los derechos humanos (ver ficha SOCIAL-COMUNIDAD 14).				0
SOCIAL-COMUNIDAD 15: CONTRIBUCIONES EN PROYECTOS SOCIALES Y PARTICIPACIÓN ACTIVA EN LA COMUNIDAD				
INDICADOR SOCIAL-COMUNIDAD 15.1.			Valor	Puntuación
Disposición de las capacidades de logística y transporte para el reparto de mercancías humanitarias a nivel local y global, medido en términos de: ej. Toneladas de capacidad de carga, personas por mes, gasto, valor (condiciones de mercado justas) y cualquier otro tipo de contribución a la respuesta de ayuda en las situaciones de catástrofe o desastre.				0
Porcentaje de la facturación anual destinado a entidades o proyectos sociales/ambientales.				0
Valor económico de las donaciones en especie realizadas por la organización (donación de material o servicios que no se están usando en la actividad productiva de la organización, así como instalaciones o material inmovilizado).				0
INDICADOR SOCIAL-COMUNIDAD 15.2.			Valor	Puntuación
Porcentaje de los trabajadores de la organización que participan o realizan trabajos de voluntariado.				0
Cantidad total de horas anuales liberadas del horario laboral a los empleados para la realización de trabajos de voluntariado.				0

	PUNTUACIÓN	FACTOR DE PONDERACIÓN	PUNTUACIÓN FINAL
ECONÓMICA	0,00	17,86%	0,00
AMBIENTAL	0,00	21,43%	0,00
SERVICIO	0,00	7,14%	0,00
SOCIAL-LABORAL	0,00	32,14%	0,00
SOCIAL-GOBERNANZA	0,00	14,28%	0,00
SOCIAL-COMUNIDAD	0,00	7,14%	0,00
		GLOBAL	0,00

**ANEXO V. PROTOCOLO DE ENVÍO DEL
MODELO DE INDICADORES A LAS
EMPRESAS. FICHAS Y
AUTOEVALUACIÓN.**

A la atención de la empresa

Estimados señores,

Como resultado de un proyecto de investigación realizado en la Universidad de Valladolid se ha creado un modelo de indicadores de desempeño adaptado a las empresas del sector de la logística y el transporte, con el fin de promocionar los aspectos de la Responsabilidad Social y de ayudar a las empresas a incluir políticas y acciones de RSE en su gestión interna.

Nuestro objetivo es poder probar este modelo de indicadores de desempeño del sector de la logística y el transporte, y para ello sería muy importante contar con su colaboración. Dicha colaboración no va a suponer ningún coste para su empresa y sí va a ser una ayuda fundamental para la aplicabilidad del proyecto. Sólo requeriría por su parte una dedicación mínima de lectura del modelo y autoevaluación de su empresa con respecto al mismo. Para ello le adjunto los tres documentos siguientes:

- Presentación/instrucciones de utilización del modelo.
- Fichas de indicadores.
- Hoja Excel de autoevaluación.

En caso de que deseen colaborar y requieran de nuestra ayuda para llevar a cabo esta validación, no duden en contactar conmigo.

Le saluda atentamente,

Jesús González Babón

PRESENTACIÓN E INSTRUCCIONES DEL MODELO DE INDICADORES DE RSE PARA LA LOGISTICA Y EL TRANSPORTE

¿En qué consiste el modelo?

Se trata de un modelo de indicadores sencillo, atractivo y adaptado a las empresas del sector de la logística y el transporte, independientemente de su tamaño, con el fin de promocionar los aspectos de la Responsabilidad Social y de ayudar a las organizaciones a incluir políticas y acciones de RSE en su gestión interna.

El modelo permite a las organizaciones realizar una autoevaluación o diagnóstico de la situación en la que se encuentra su gestión interna, respecto a la Responsabilidad Social Corporativa, todo ello a partir de la medición de una serie de indicadores que permitirán a la organización poder realizar una evaluación, seguimiento y mejora de las acciones implantadas respecto a la RSC.

¿Qué elementos contiene?

El modelo se compone de:

28 FICHAS DE INDICADORES: Estas fichas están divididas en función de las dimensiones de estudio de la Responsabilidad Social (15 fichas sociales, 6 fichas medioambientales, 5 fichas económicas y 2 fichas de servicio al cliente). Cada una de ellas contiene toda la información necesaria para que las empresas puedan medir los indicadores y evaluar la situación en la que se encuentran respecto a la Responsabilidad Social.

SISTEMA DE VALORACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL: Se ha creado un sistema de valoración para que cada empresa pueda autoevaluarse sobre la situación en la que cree que se encuentra su organización respecto a cada uno de los indicadores del modelo, contenidos en las fichas, y poder establecer objetivos cuantificables de mejora continua, alcanzando cada vez un mayor grado de excelencia y gestión socialmente responsable.

REFERENCIAS AL GLOBAL REPORTING INITIATIVE: cada una de las fichas del modelo está referenciado con respecto a los indicadores del Global Reporting Initiative (GRI), sistema promovido por las Naciones Unidas, y siendo en la actualidad el más utilizado por las empresas de todo el mundo para redactar sus memorias o informes de sostenibilidad. De este modo, las

fichas serán una herramienta muy útil para todas aquellas empresas que deseen publicar sus memorias de RSE ligadas a una política de transparencia frente a sus grupos de interés.

¿Cómo se utiliza?

PRIMER PASO: realizar una lectura de las 28 fichas del modelo. Las fichas serán una referencia de consulta para las empresas en el proceso de aplicación y autoevaluación.

SEGUNDO PASO: medición de los indicadores y su valorización. En la hoja Excel aparecen, por pestañas, los indicadores clasificados en función de la dimensión de la RSC a la que pertenecen. En la columna **“VALOR”**, las organizaciones pueden introducir el valor del indicador obtenido en ese periodo de medición para poder realizar un seguimiento de la evolución del mismo, no obstante esto es opcional.

TERCER PASO: En la columna **“PUNTUACIÓN”** la empresa deberá valorar, de 0 a 3 puntos, cómo se encuentra la gestión de dicho indicador en su organización. En la siguiente tabla se muestran los criterios a seguir para cada valor.

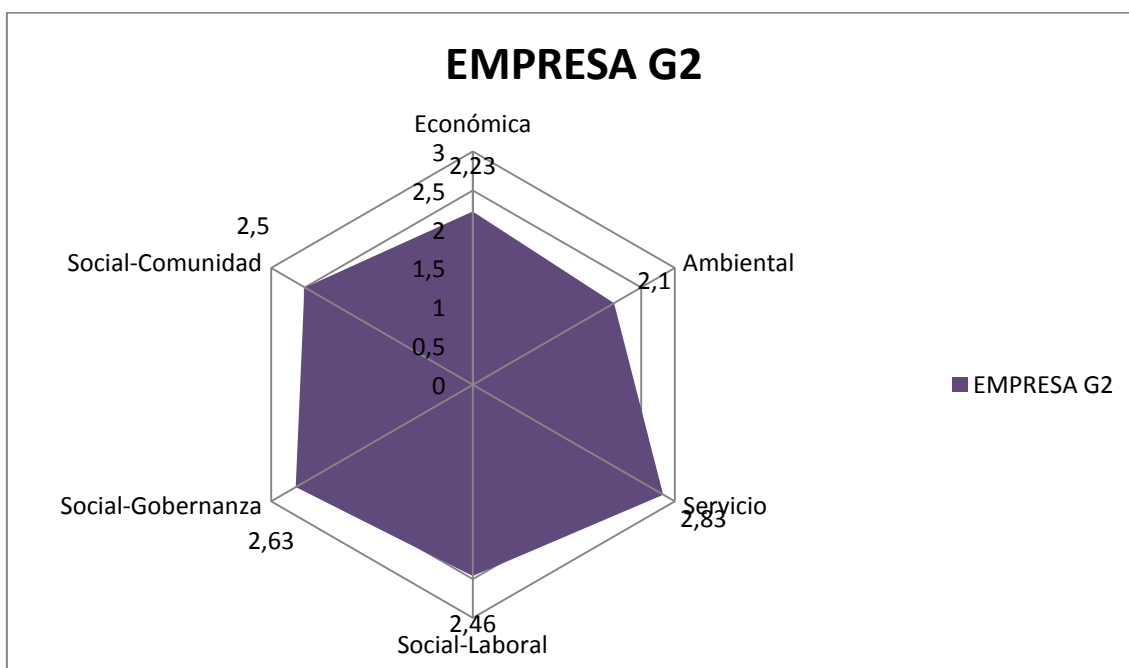
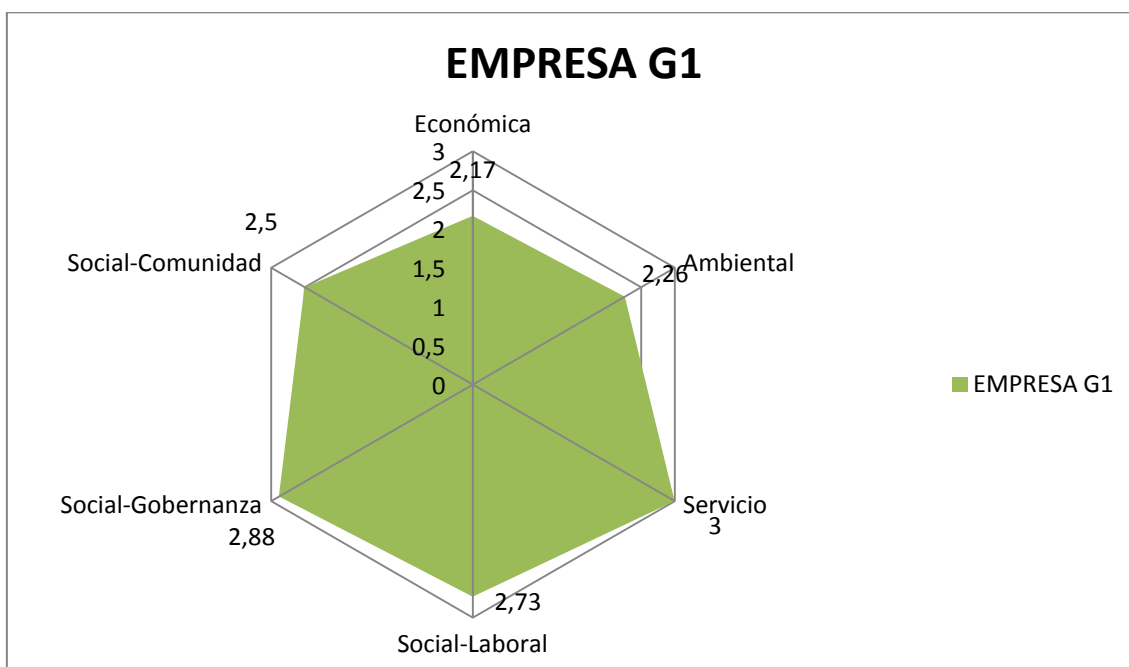
TABLA DE PUNTUACIÓN	
0	<ul style="list-style-type: none"> - El indicador no está siendo contemplado o medido. - No existen evidencias de que se tengan implantadas ninguna política, proceso o se realice alguna buena práctica relacionadas con lo expuesto en la ficha correspondiente.
1	<ul style="list-style-type: none"> - Existen datos anecdóticos de medición del indicador. - Existen evidencias de que se implantan algunas políticas, procesos o buenas prácticas relacionadas con el indicador concreto.
2	<ul style="list-style-type: none"> - Se observan avances sistemáticos en la medición del indicador y evidencias de haber emprendido acciones de mejora como consecuencia de su análisis. - Existen evidencias de la implantación de bastantes políticas, procesos o buenas prácticas relacionadas con el indicador concreto. - Existen resultados del cumplimiento de los objetivos inicialmente marcados para el indicador concreto.
3	<ul style="list-style-type: none"> - Existen evidencias de haber emprendido acciones de mejora como consecuencia del análisis de los indicadores medidos durante diversos periodos, logrando mejoras en los resultados como consecuencia de ello. - Existen evidencias de la implantación de una importante cantidad de políticas, procesos o buenas prácticas relacionadas con el indicador concreto. - Se observan tendencias positivas en los resultados del indicador durante al menos tres años.

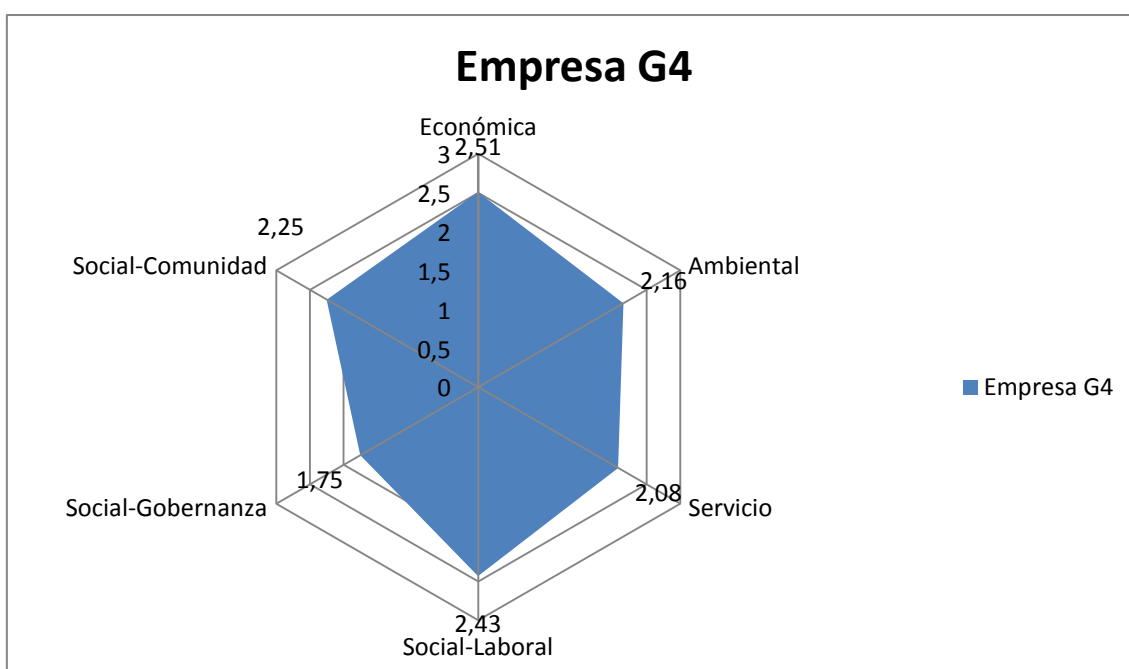
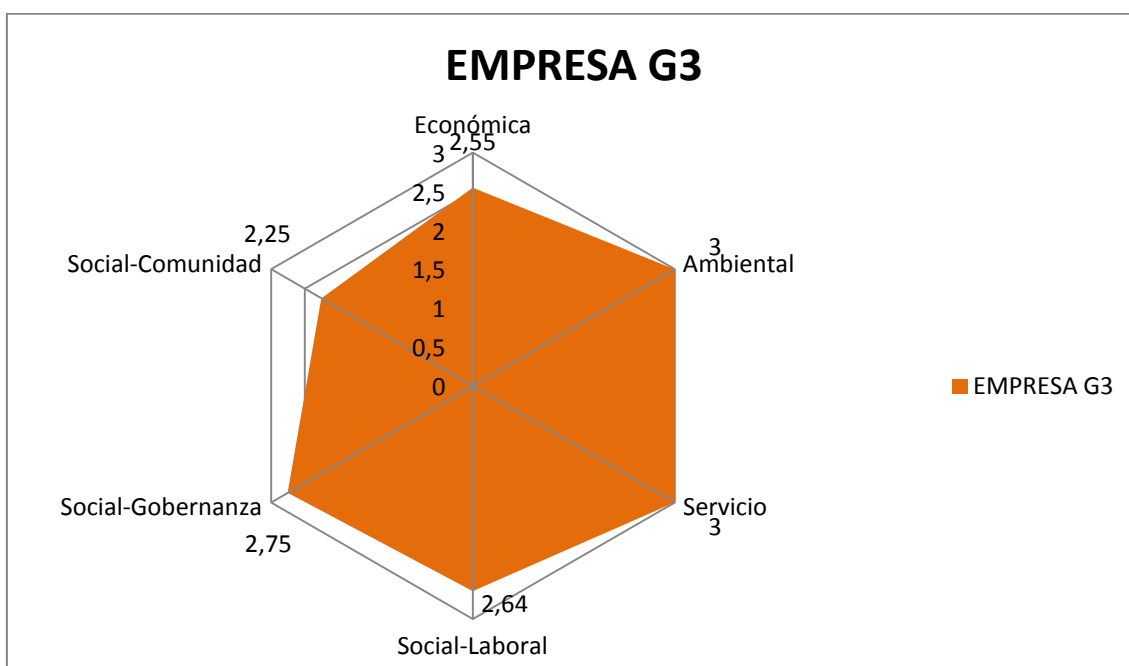
¿Cuáles son los resultados esperados para las organizaciones?

Con la autoevaluación, podrá obtenerse una puntuación valorativa del estado de la gestión de una organización respecto a los criterios promovidos por la Responsabilidad Social Corporativa, especialmente centrada para empresas del sector de la logística y el transporte. Se obtiene una puntuación global y una desagregada en las cuatro dimensiones de la RSC, para poder valorar en que ámbitos es más prioritario tomar medidas de mejora.

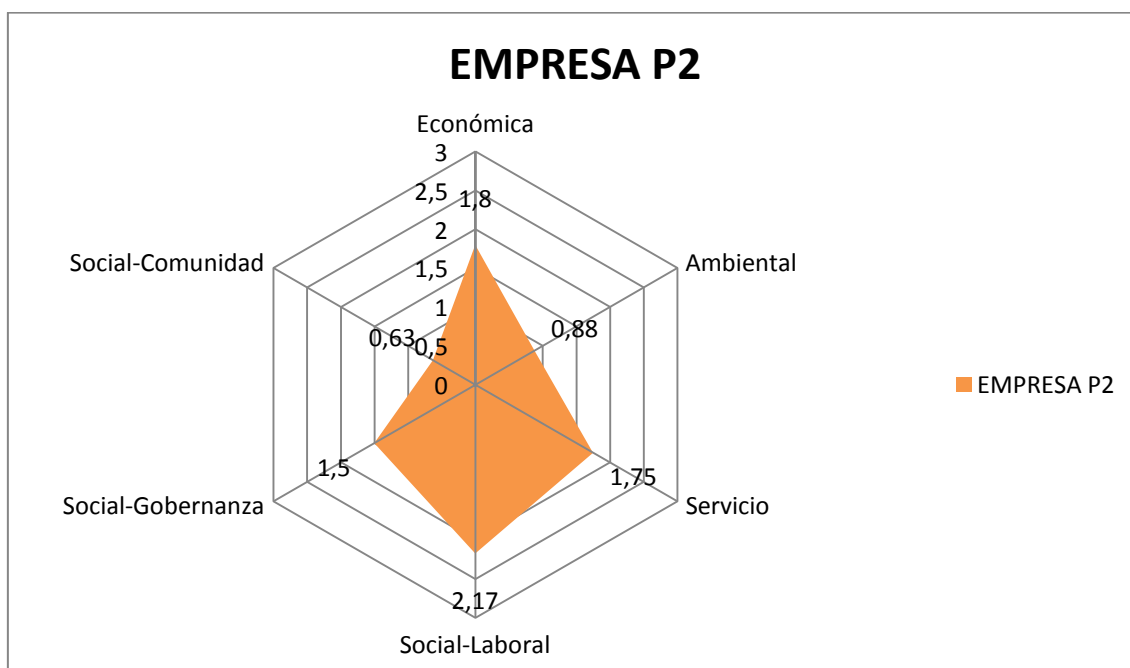
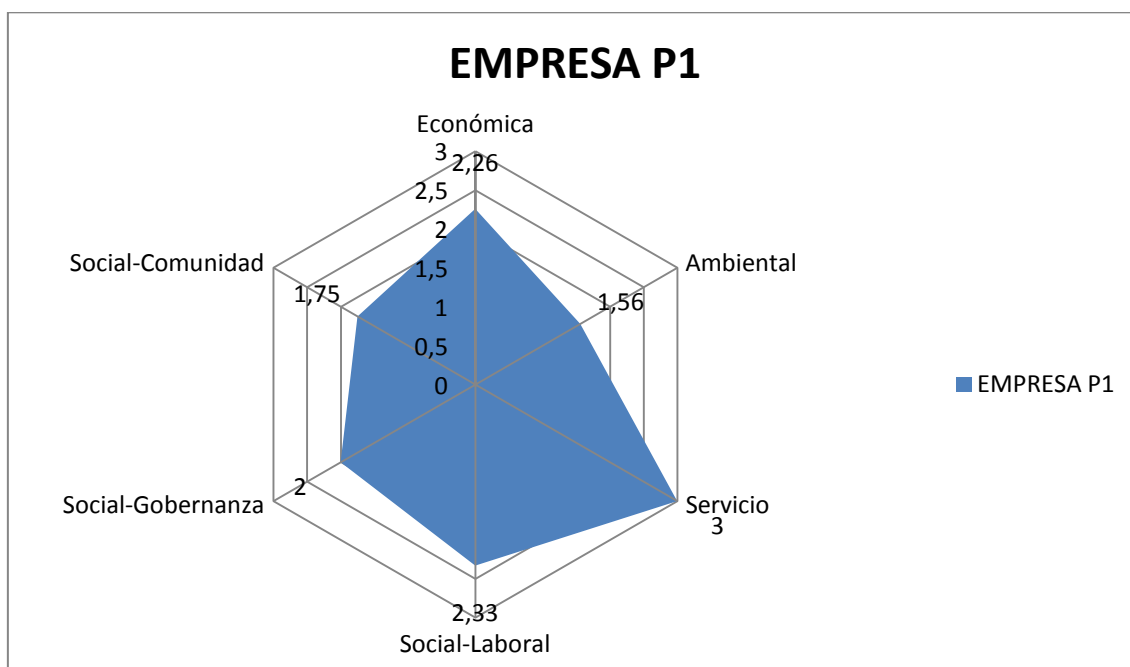
**ANEXO VI. RESULTADOS DE
AUTOEVALUACIONES EN EMPRESAS
POR CATEGORÍA DE EMPRESA.**

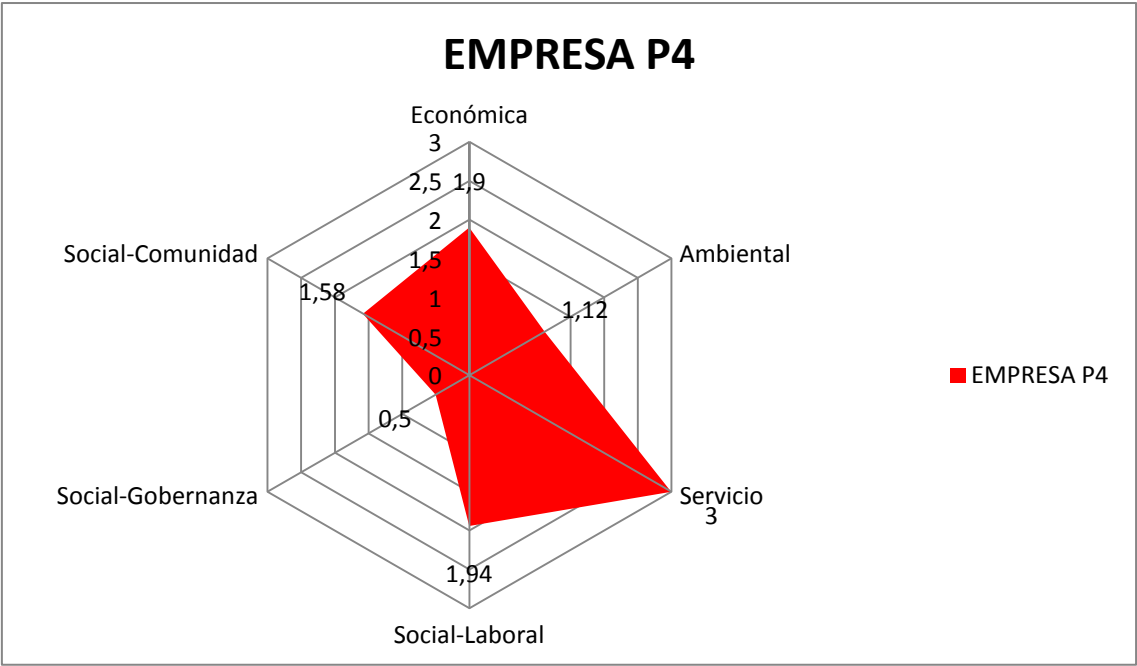
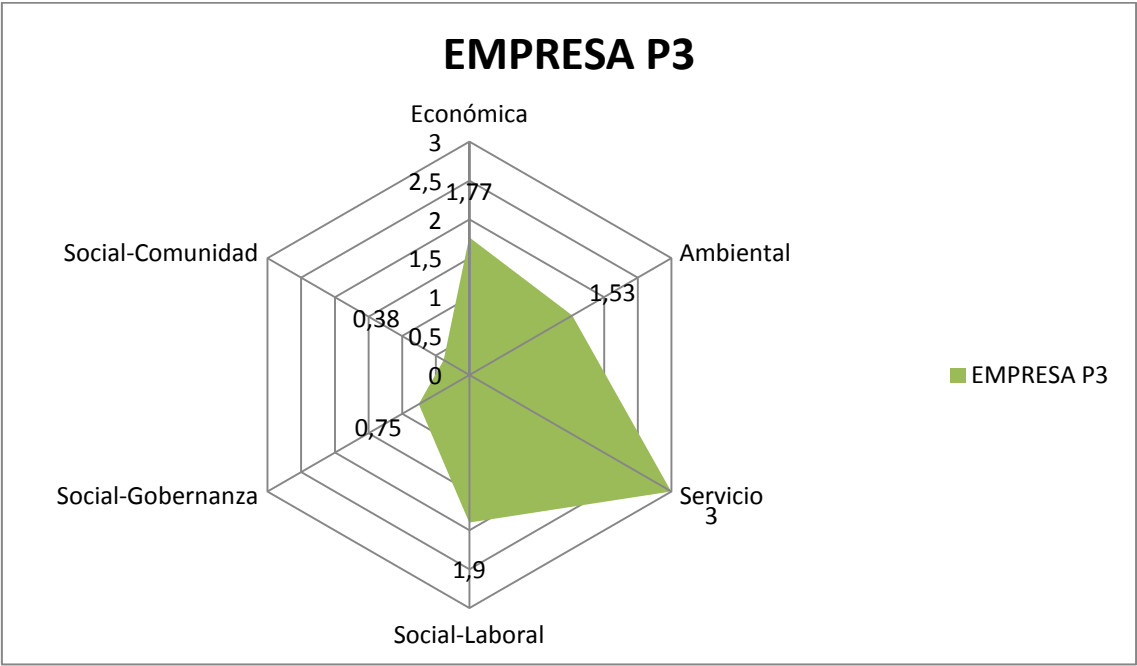
GRANDES EMPRESAS

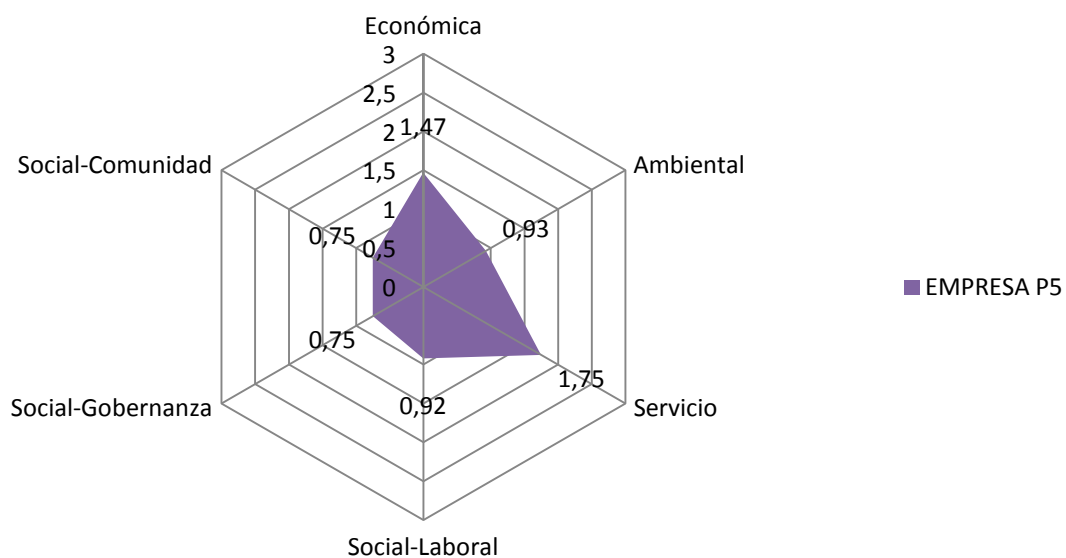
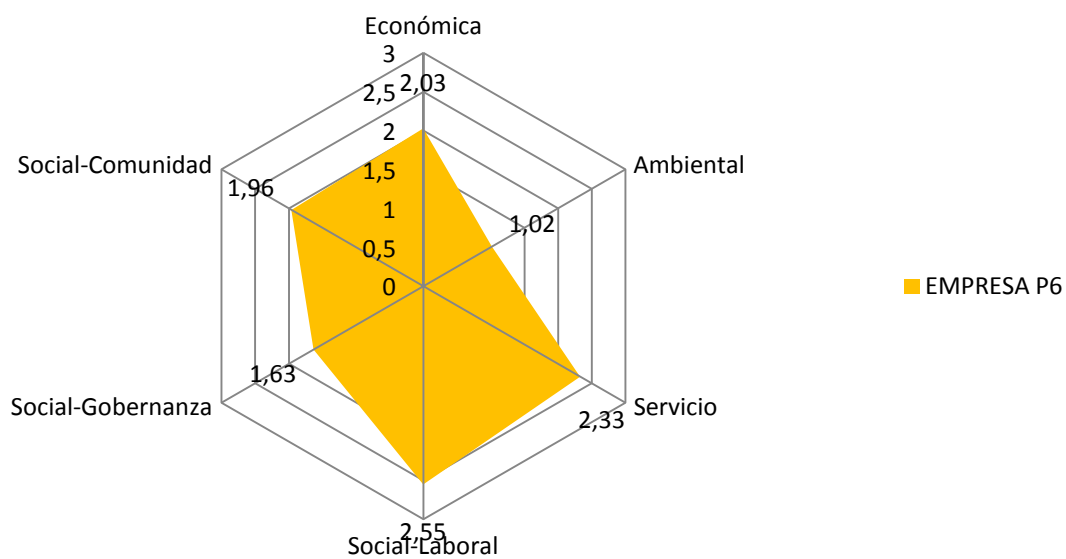


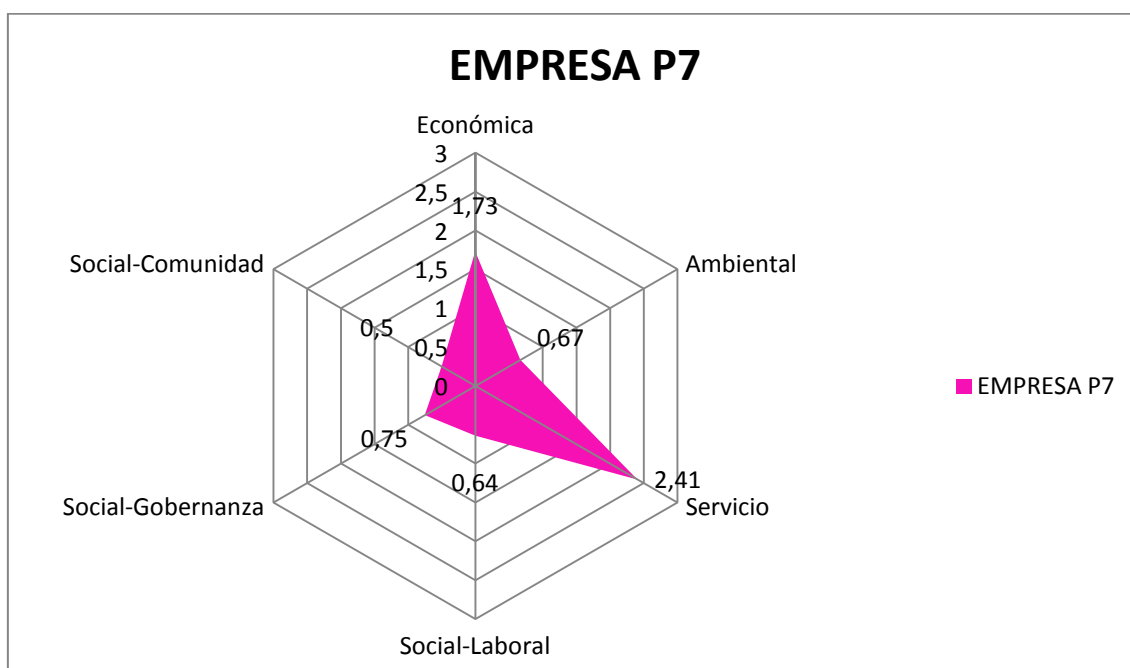


PYMES





EMPRESA P5**EMPRESA P6**



OTRAS EMPRESAS

